تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة

إعداد

انتصار طالب جبر العواودة

المشرف

الدكتور عاطف بن طريف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الثاني ٢٠٠٩

نموذج تفويض

أنا انتصار طالب جبر العواودة، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتـــي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ٢٨/١٢/٢٠٠٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة) وأجيزت بتاريخ ٢٠٠٨/١٢/٢٨.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور عاطف بن طريف، مشرفاً أستاذ مساعد في الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، عضواً أستاذ في الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور سلامة طناش، عضواً أستاذ في الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور سري نسيبة، عضواً أستاذ في الفلسفة (مناقشاً خارجياً) (جامعة القدس)	....

الإهداء:

إلى والدي ووالدتي يحفظهما ربي,

...

إلى إخواني وأخواتي،

...

إلى بلدي,

...

أهدي هذا العمل.

.... انتصار العواودة

شكر وتقدير

(الحمد لله الذي رزقني هذا العلم، وأعانني على إتمام هذا العمل)

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أستاذي الفاضل: الدكتور عاطف بن طريف، على ما بذله من علم وجهد، في سبيل تخطي الصعوبات التي واجهت البحث، فجزاه الله خيراً وبارك في جهوده، ونفع به بلده وأمته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، والأستاذ الدكتور سلامة طناش، والأستاذ الدكتور سري نسيبة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وإغنائها بملاحظاتهم القيِّمة.

كما أشكر أساتذتي في الجامعة الأردنية الذين منحوني المساعدة والدعم كلما لزمني: الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، والأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، والأستاذ الدكتور محمد الريماوي، ولا أنسى صديقتي التي كانت خير صديق وقت الضيق لما بذلته من وقت وجهد لأجلي وقدمته في سبيل تسيير كثير من الأمور نيابة عني في الجامعة، فلها جزيل الشكر صديقتي وأختي هالة واثق مرتوق، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير لرؤساء الجامعات الفلسطينية الذين فتحوا لي أبواب جامعاتهم لتطبيق البحث، وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من سهل وساهم في تطبيق البحث في الجامعات الفلسطينية وأخص بالشكر الدكتور أكرم الخروبي في جامعة القدس، والدكتور جمال عمرو في جامعة بيرزيت، والأستاذ خالد كتلو في جامعة القدس المفتوحة، والدكتور يوسف عمرو في جامعة الخليل، كما أشكر الأستاذ طلال عبد الرحيم العواودة لما بذله من جهد في التدقيق اللغوي للأطروحة.

فلهم مني جميعاً فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:
انتصار العواودة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب تخصص المستجيب	٩٢
١٧	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب تخصص المستجيب	٩٣
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المسمى الوظيفي	٩٤
١٩	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب المسمى الوظيفي	٩٥
٢٠	نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالي التفكير النظمي وتقويض المنظمة المتعلمة, حسب المسمى الوظيفي	٩٥
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المؤهل العلمي	٩٦
٢٢	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب المؤهل العلمي	٩٧
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب سنوات الخبرة	٩٧
٢٤	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب سنوات الخبرة	٩٩

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة

إعداد:

انتصار طالب جبر العواودة

إشراف:

الدكتور: عاطف بن طريف

الملخص

هدفت الدراسة إتطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، بالاعتماد على مراجعة الأدب التربوي، والإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

الأسئلة الرئيسة:

١. ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

٢. هل يمكن تطبيق الأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للجامعة؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للتخصص؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؟

تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، للعام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨) وبلغ عددهم (١٩٢٤). تم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغت (٣٤٧) فرداً من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، ولتحقيق هدف الدراسة، طورت الباحثة استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية، تكونت من (٧٤) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وبعد أن تم توزيعها على أفراد العينة بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٣١٧) استبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) الإحصائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية. أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

١. تم تطوير الأنموذج التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.
٢. تم التأكد من إمكانية تطبيق الأنموذج عملياً في الجامعات الفلسطينية.
٣. كانت درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة درجة متوسطة للأداة ككل، و لضابطي النماذج العقلية، والتفكير النظمي، وبلغت درجة الممارسة الإيجابية لمجال تقويض المنظمة المتعلمة درجة متوسطة.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة لصالح جامعة القدس مقارنة بجامعة بيرزيت على الدرجة الكلية للأداة.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى لكل من التخصص وكذلك للمؤهل العلمي، والخبرة.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح الأكاديميين التعليميين في مجال التفكير النظمي، ولصالح الأكاديميين الإداريين في مجال تقويض المنظمة المتعلمة.

وقد أوصت الباحثة بتطبيق الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة. كما أوصت بإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات غير متغيرات الدراسة.

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تسعى أي أمة من الأمم وعبر السبل كلها لأن تكون متميزة, وأن تقدم لأبنائها ما فيه خيرهم وما يحقق لهم حياة كريمة، ومن تلك السبل اهتمامها بأنظمتها المختلفة: التربوية, والاجتماعية والسياسية, ويأتي ذلك من خلال التأكيد على أدوارها المتكاملة بحكم العلاقة الاعتمادية فيما بينها، تلك التي يعتمد النجاح فيها على كثير من العوامل، ولعل من أهمها عنصر الإدارة, ودرجة فهم الإداريين لأبعاد العلاقات داخل النظام الواحد، والأنظمة معاً، وكيف توجه الجهود داخل الأنظمة المختلفة لتحقيق أهداف الأمة، بشكل متناسق لا تعارض فيه.

ويحتل النظام التربوي وبمختلف مراحله ومستوياته دوراً بارزاً بين الأنظمة المختلفة, باعتبار أن مخرجاته تمثل مدخلات في الأنظمة الاجتماعية الأخرى. والنظام التربوي معني بتوفير عدة مخرجات بشرية متميزة, تتمثل في تربية الإنسان الصالح، وتعليمه وبنائه ليتمكن من البحث العلمي, وخدمة المعرفة والمجتمع، ويعيش أفراده مستويات متقدمة من روح الزمالة بين مختلف الفئات والمدخلات البشرية المتعايشة فيه (الطويل، ٢٠٠٦).

تشكل مؤسسات التعليم العالي ونظمه إحدى المراحل الهامة في بناء الإنسان المتميز غير أن هذه المؤسسات والنظم تعيش ظروفاً متغيرة بالغة التعقيد، تدعو الجامعة لأن تقوم بأدوارٍ أكثر تعقيداً من ذي قبل، في بناء الإنسان معرفياً، وللحفاظ على هويته الدينية، والوطنية، والثقافية في ظل طغيان العولمة، والتنافسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأن يكون لمخرجاتها مكانٌ للتنافس في السوق الاقتصادية، وتطوير ممكناتها الأدائية بما يضمن حصولها على المكان المناسب في عصر العولمة الذي نعيش.

في ظل هذا التغيير لم تعد البنى التنظيمية، والإدارية السائدة حالياً في الجامعات مناسبة لأداء الجامعات لأدوارها المتعددة، بل عليها أن تنحو منحىً أكثر دينامية وتفاعلاً، وانفتاحاً على معطيات التفجر المعرفي، وهذا يستدعي أن تتحول الجامعات لمنظمات متعلمة.

وقد طور سنج (Senge) خمسة ضوابط لبناء المنظمة المتعلمة، وهي: تطوير الرؤية المشتركة: حيث يشارك أعضاء المنظمة جميعاً بتطوير الرؤية للمنظمة، فيكونون قادرين على فهم المستقبل الذي يسعون لبنائه. والإتقان الشخصي: حيث يسعى الفرد في المنظمة لتعلم ما يستجد من مهارات، وتطبيقها في العمل، وهذا ما يدفع المنظمة نحو الأفضل. والنماذج العقلية: وتتمثل هذه بالمسلمات لدى الفرد، حيث إن أعماله تمثل ترجمة لتلك المسلمات. والتفكير النظمي: وهو أن ترى الصورة بشموليتها وشبكة العلاقات التي تحكمها. والفريق المتعلم: حيث

يعمل الجميع كزملاء، وضمن بيئة مفتوحة للحوار والمناقشة، فيكون الإنتاج أفضل من العمل الفردي. إن تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة أمرٌ ضروريٌ, لأن العالم أصبح أكثر انفتاحاً وتواصلاً وأكثر تعقيداً وديناميةً، واعتماداً على التعلُّم, مما جعل المقدرة على التعلُّم وسيلة التفوق لمنظمات المستقبل (Senge,2006).

فقيادة المنظمات المتعلمة، قيادة منفتحة يقظة، تعمل من خلال فريق عمل يداوم على التعلم، وتدرك أبعاد العلاقات الشبكية داخل المنظمة، وتتبع النهج النظمي في التواصل والاتصال الفعال في المنظمة، مما يجنبها الكثير من الأخطاء والمشكلات، كما تبذل هذه القيادة جهداً في التعرف إلى معتقدات ومسلمات الذين يعملون في المنظمة، لأن علاج المشكلات لا يتم إلا من خلال الثقفنة وتطوير معتقدات أفراد المنظمة، دون الاكتفاء فقط بتعديل السلوك. والمنظمة المتعلمة دائمة البحث عمّا هو جديد وأفضل في مواجهة التحديات، وتطوير أساليب العمل باستمرار، فيصبح الإبداع والتجديد فيها نابعين من ذات الأفراد في المنظمة المتعلمة، لأن أعمالهم تكون ترجمة لمعتقداتهم المنسجمة مع معتقدات المنظمة، وليست مجرد ردود أفعال.

ويرتبط وجود المنظمة المتعلمة بإدارة المعرفة عبر تحويل المعرفة الضمنية التي يحملها أفراد المنظمة في عقولهم إلى معرفة صريحة مكتوبة أو محكية أو مترجمة في سلوك عملي، حيث يتم تبادلها والتشارك بين فريق العمل، لتسهّل وتطور الإبداع الذاتي، و تحفز الموظفين على التعلم طوال حياتهم، وتضيف باستمرار قيماً حقيقية لأنشطة المنظمة المتعلمة (Sallis and Jones,٢٠٠٢).

من الممكن إذا ما تحولت الجامعات إلى منظمات متعلمة، أن ينعكس هذا التحول في نوعية الخريج وطبيعته ، ليكون الموظف هو المبدع والمجدد، والقادر على التكيُّف الإيجابي مع التغيرات التي تحيط به، وهو القادر على اتخاذ السلوك الإيجابي في مواجهة مشكلات العمل من حوله.

وتعد الجامعة مكاناً مناسباً للمنظمة المتعلمة، إذ إن الجامعة تتكوّن من وحدات إدارية ذات استقلالية إلى حدٍّ ما، تمكنها من التعلم نظمياً، وتبادل المعرفة، ولا تقيدها الأنظمة البيروقراطية بالدرجة التي في المؤسسات الأخرى، ويمكنها التحرر بشكل كامل من البنى الهرمية، نحو بنية أفقية انسيابية، تسمح بتدفق المعلومات في الاتجاهات جميعاً، وتبني علاقات قوية داخل الجامعة، ومع من تريد خارج حدود الجامعة.

وبما أن المنظمة المتعلمة تقوم على التعلم مدى الحياة، فهذا بطبيعة الحال قريب من طبيعة الجامعة القائمة أساساً على التعلم، ولكن لم تعد أساليبها التقليدية تكفي للسير لمجاراة التغيُّرات

السريعة، وتقلبات احتياجات سوق العمل، فهي بحاجة لأن تكون منظمة متعلمـة، لأن المنظمـة المتعلمة تتفنن في اقتناص فرص التعلم، وتوليد الإبـداع والتجديـد فـي مواجهـة الظـروف المضطربة، التي أصبح من الصعب التنبؤ بها.

و المنظمة المتعلمة تعد الأنسب في مواجهة الظروف الصعبة، كما أن بيئتهـا الداخليـة تراعي النواحي الإنسانية، وتقوم على أساسٍ من القيم والأخلاق والمرونة، فـلا تتعامـل مـع الموظف بقسوة، ولا تعدُّه آلة، فلا تحمله ما لا يطيق، بحجة وقوفها أمام تحديات صـعبة، بـل يعيش الموظفون بعلاقات تقوم على الزمالة، والثقة، والاحترام المتبادل، والـشراكة المعرفيـة، فهي تعطي معتقداتهم، وقيمهم درجة كبيرة من الاهتمام، وتحفز وتعزز كل من يطور نفـسه، أو يساهم في تطوير الآخرين، وتنظر للخطأ على أنه فرصة جيدة للتعلم، فلا تعاقب على الخطأ بل تتسامح وتحوله لدرس يستفاد منه، مما يدفعه للقيام بالأعمال الجديدة لأنه لا يخـاف إن أخطـأ، وتهتم بحاجاته الشخصية، فيجد أن ما ينجزه في عمله يعود بالفائدة على المنظمـة مـن جهـة، وعليه شخصياً من جهة أخرى، وهو ما يحتاج إليه عضو هيئة التدريس في الجامعة، فالتدريس في الجامعة، والبحث العلمي يستنفذان قدراً كبيراً من جهده ووقته.

وليس صعباً أن تتحول الجامعة لمنظمـة متعلمـة، إذ يـرى Anderson آنديرسـن (٢٠٠٥) أن الجامعة يمكن أن تتطور إلى منظمة متعلمة من خلال تحقيق أربعة مفاهيم أساسـية تقوم على أساس الالتزام الجماعي وهي:

١. التفكير النظمي System thinking: إذ من خلاله يمكن رؤية النظام بصورة عامـة، ورؤية العلاقات والتفصيلات الدقيقة في آن واحد، وبذلك تكتمل الصورة لدى الجامعـة، وتهتم الجامعة بوجهات نظر الأفراد لأنها تمثل في مجموعها وجهة نظر النظام، وتساعد في تشكيل شراكات اجتماعية، وتساعد موظفي المؤسسة على فهم النـسيج العنكبـوتي المعقد من العلاقات داخل الحرم الجامعي، والإبحار نحو تحقيق هدف الالتزام المنظمي مع المجتمع، والتزام أعضاء الجامعة بشراكات مع المجتمع يمـنحهم فرصـة لرؤيـة التعقدات المنظمية في الجامعة بأعين من الخارج، وبمثل هذه الشراكات مـع المجتمـع يمكن للجامعة تشكيل رؤية مشتركة للموظفات outcomes المرغوبة، ويحـدث هـذا بالتفكير النظمي، ويمنح الفرد الشعور القوي بدوره وبمساهمته في عمليـة التـشخيص لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢. النماذج العقلية: والتي تمثل المسلمات والقناعات لدى الفرد، وتقود تصرفاته وسـلوكه، وفي الجامعة المتعلمة يجب التعرف إلى هذه النماذج العقليـة لـدى الأفـراد، وإعـادة

صياغتها مفاهيمياً، وهذا يتطلب التعرف إلى معتقدات الأفراد في الجامعة، فمهمة الجامعة تتمثل في التدريس، والبحث، وخدمة المجتمع، إلا أن ما يلاحظ في سلوك أعضاء هيئة التدريس هو التركيز على البحث وإعطائه الأولوية، وتهميش التدريس، فمتى تغير هذا الاعتقاد نحو التكامل بين الأدوار الثلاثة وإعطائها القدر نفسه من الاهتمام، يتم التكامل وتؤدي الجامعة أدوارها متكاملة.

٣. الإتقان الشخصي وهو أن المنظمات تتعلم لتصبح منظمات متعلمة، وتحث أفرادها جميعاً على زيادة معرفتهم ليصلوا للإتقان، ولا تعتمد على المعرفة التي تأتي من قمة الهرم، فالمعرفة تتولد في المستويات كافة وتنشر لتحقيق التطور المطلوب في العمل، فالجامعة المتعلمة تحفز الأفراد على ابتكار المعرفة وتحقيق رؤاهم، ويتم العمل داخل الجامعة جنباً إلى جنب مع المجتمع المحيط بالجامعة.

٤. التعلم ثنائي الحلقة: تعطي حلقات التعلم فرصة الحصول على معلومة جديدة، واستخدامها بطريقة مثلى، ففي حلقة التعلم الأحادي الحلقة تستخدم المعلومات الجديدة في الضبط؛ لحفظ فعالية المنظمة، دون إحداث تغيرات في القيم المنظمية والنماذج العقلية للأفراد، لكن في التعلم ثنائي الحلقة؛ فيمكن من خلاله قياس وكشف مدى ملاءمة المعلومة وطبيعة النماذج العقلية، من أجل التغيير في الأداء المنظمي للأجود وعدم الاكتفاء بضبط الفعالية، وبتطوير العلاقات الخارجية للجامعة بالمجتمع تعطي تغذية راجعة عن المشاركة الجامعية، وهذا يفيدها في زيادة مقدرتها على تلبية حاجات المجتمع بشكل أكبر، ويلعب أعضاء الجامعة دوراً أكثر حيوية في جمع المعلومات، والعمل بفعالية أكثر.

على أنه ينبغي ألا يكتفي التربويون بدراسة تلك المبادئ للمنظمات المتعلمة، أو التجارب الناجحة، أو توصيات الباحثين، بل لا بد من تطوير نماذج عملية تعتمد على الأسس النظرية, وتحوي الممارسات التطبيقية المطلوبة للانتقال إلى الوضع المرغوب للجامعة. ولقد طور قباعة في دراسته أنموذجاً لإدارة نظم التعلم عن بعد في التعليم العالي في الوطن العربي، وقد أشار في دراسته إلى صلاح (١٩٨٧), الذي يرى أن النماذج التربوية تهدف إلى استيعاب العلاقات المتشابكة في النظام بما يؤدي إلى استنتاجات ونتائج ذات كفاءة, وفعالية عالية، وتمثل مجالاً رحباً للتربويين بالسير نحو تحقيق أهدافهم، وتسهّل استخدام التقنيات الحديثة واتخاذ القرارات الصائبة (قباعة, ٢٠٠٥).

وبما أن النماذج تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة في المجال الذي تُبنى لأجله، فإن بناء النماذج المناسبة يعد من أفضل الطرق لتحويل مؤسسات التعليم العالي إلى منظمات متعلمة. وقد طوَّر فريد وكلجمان أنموذجاً لعشر مؤسسات تعليم عالٍ في أيوا بأمريكا، لتحويلها لمنظمات متعلمة، وكانت هذه المؤسسات تمارس الجودة الشاملة، وكانت تتقبل التغيير، وتتكيف مع ما هو جديد أثناء ممارستها الجودة الشاملة، وبعد تطبيق الأنموذج الذي تم تطويره نجحت في التحول لمنظمات متعلمة،(فريد وكلجمان،Freed and Klugman (1996.

كما طور سميث (Smith) أنموذجاً مفاهيمياً للمنظمة المتعلمة باستخدام الضوابط الخمسة لسنج وشمل أربع قضايا هي: الإتقان كمبدأ أساسي, والمبادئ، والسياسات، والعمليات والمخرجات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات الأنموذج المفاهيمية للمنظمة المتعلمة موجودة في الجامعة (Smith, ٢٠٠٣).

أما على صعيد الجامعات الفلسطينية فلم تطور نماذج لتحويلها إلى منظمات متعلمة. ومن النماذج التي تم تطويرها أنموذجاً هدف لرفع الفاعلية الداخلية والخارجية في الجامعات الفلسطينية؛ إذ لم يتناول المنظمة المتعلمة، (عبد الرحمن، ٢٠٠٥).

في حين أن الجامعات الفلسطينية التي تعيش ظروف التغيير كغيرها من الجامعات، تتعرض للكثير من التغيرات المفاجئة، التي يعصف بها الاحتلال الإسرائيلي سواءً على صعيد المصادر المادية والمتمثلة بالاعتداء على مباني الجامعات ومرافقها، أم على الصعيد البشري إذ يتعرض مدرسو الجامعات وموظفوها للاعتقال أو الاغتيال وكذلك الطلبة، أو تتعرض أحياناً للإغلاق القسري، وهذا يتطلب وضع أسس ومعايير جديدة للتعامل مع المستجدات، (صبري،٢٠٠٤، وعساف ٢٠٠٣). وتتأثر أيضاً بما تتأثر به جامعات البلدان النامية والتي عليها إنتاج متعلمين بمهارات عالية من التعلم مدى الحياة، وتحمل مسؤوليتهم نحو تعلُّمهم، وتطوير استراتيجيات التعليم والتعلم، وأن تهتم الجامعة بالمحافظة على اكتساب المعرفة(ستين، Steyn (٢٠٠٤. فكل هذا مدعاة لأن تتجه الجامعات الفلسطينية لأن تكون منظمات متعلمة, من أجل التخفيف من مترتبات تلك التغيرات المفاجئة، والاستفادة من أوقات الاستقرار التي تمر بها بأقصى حد من الفاعلية، وتكون دائما أكثر مقدرة على مواجهة التناقضات والتقلبات.

بالإضافة لوضعها الخاص بسبب الاحتلال فإنها تتحول لمنظمات متعلمة لمواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية المحيطة بها. ففي هذا القرن الجديد لم يعد من المناسب بقاء الجامعات بصورتها التقليدية الساكنة, التي تركز على نقل المعرفة، بل

يجب أن تبتكر المعرفة وتسعى دائماً لزيادة مخزونها المعرفي، وهذا لا يتأتى إلا إذا تحولت إلى منظمات متعلمة تدير المعرفة بفاعلية، ومسؤولية، بما يساعدها على النجاح مع هذه التغيرات.

وتعتمد مقدرة الجامعات الفلسطينية في التحول إلى منظمة متعلمة على خبرات الأكاديميين والإداريين، بمراكزهم الأكاديمية والإدارية المختلفة, ومؤهلاتهم العلمية وتخصصاتهم، إذ يمكنها التأثير في النماذج العقلية للموظفين، وبالتالي التأثير على أدائهم وإتقانهم لعملهم، وممارسة التفكير النظمي، والمشاركة في بناء الرؤية, وكلها تمثل ركائز المنظمة المتعلمة.

إذ لا بد من الأخذ بيد من يعملون داخل الجامعات الفلسطينية ومساعدتهم في الانتقال نحو المنظمة المتعلمة التي طوّرها سنج, وتحديد أثر بعض المتغيرات؛ مثل: الجامعة التي يعمل بها الموظف، والتخصص، والمسمى الوظيفي, والمؤهل العلمي, وسنوات الخبرة لكل من الأكاديميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين، ومن ثم تطوير أنموذج إداري يكون أداة تستخدمها الجامعات دليلاً عملياً يساعدها في التحول لمنظمات متعلمة، لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

الأسئلة الرئيسة:

السؤال الأول: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

السؤال الثاني: هل يمكن تطبيق الأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للجامعة؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للتخصص؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي؟

٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في نتائجها، إذ يؤمل أن تفيد نتائجها الجهات الآتية، وهم:

- وزارة التعليم العالي إذ تحصل من هذه الدراسة على صورة الواقع الحقيقي للجامعات الفلسطينية في ظل مبادئ المنظمة المتعلمة، وتعمم الأنموذج الذي سيتم تطويره على الجامعات لتحويلها لمنظمات متعلمة.
- رؤساء الجامعات باستخدام الأنموذج الذي سيتم تطويره لتحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة.
- الإداريون في مختلف المستويات بتطبيق الأنموذج المقترح، إذ يسهّل عليهم عمليات الاتصال والتواصل والإدارة المختلفة داخل الجامعات.
- أعضاء هيئات التدريس والعاملون في الجامعات، إذ تزيد نسبة مشاركتهم في صناعة القرار عندما يطبق الأنموذج وتحول الجامعات إلى منظمات متعلمة.

- الطلبة خريجو الجامعات سيكونون ذوي مستوى أكاديمي أفضل من ذي قبل لأن تطبيق الأنموذج سينعكس إيجابياً على مستوى أداء العاملين في الجامعات، وبالتالي تحصيل الطلبة.
- الطلبة خريجو الجامعات سيجدون فرصاً للعمل أفضل، لأن الجامعة المتعلمة تبدع في تلمس حاجات سوق العمل.
- زيادة مقدرة الجامعات على التكيّف مع التجديد باستمرار عندما تصبح منظمات متعلمة.

مصطلحات الدراسة:

تبنت الباحثة تعريف المصطلحات الآتية في دراستها:

المنظمة المتعلمة(learning organization): هي المنظمة التي يزيد بها الناس من مقدراتهم للإبداع في تحقيق النتائج المرغوبة، إذ تنمو فيها نماذج التفكير الجديدة وتترعرع باستمرار وكذلك الطموح الجماعي الحر ، وتقوم على خمسة ضوابط هي التفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق (Senge, 2006).

ويعرفها نجم بالمنظمات التي طورت المقدرة على التكيف والتغير المستمر لأن أعضاءها جميعاً يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل والمهارة في إنشاء، واكتساب، ونقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى (نجم، ٢٠٠٥).

أما الباحثة فترى أن المنظمة المتعلمة: هي منظمة تؤدي عملها بإبداع لتحقيق النتائج المرغوبة، رغم التغيرات الجديدة، والمفاجئة التي تمر بها، ويسعى كل فرد فيها لابتكار ما هو جديد ومفيد من المعرفة ويتعلمون ويعملون معاً باستمرار ويغيرون سلوكهم وفقاً لما يتعلمونه.

ولأغراض الدراسة عرفتها بأنها: هي المنظمة التي تتحقق فيها ضوابط المنظمة المتعلمة، وهي الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والتعلم الجماعي، والاهتمام بالنماذج العقلية والقادرة على تحقيق النتائج المرغوبة بنجاح.

ضوابط المنظمة المتعلمة: هي الممارسات الفنية التي تمثل المنظمة المتعلمة وهي: الرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، والإتقان الشخصي، والتعلم الجماعي، والاهتمام بالنماذج العقلية والقادرة على تحقيق النتائج المرغوبة بنجاح.

الأنموذج الإداري التربوي: بأنه أداة تربوية تختص بالجانب الإداري في الجامعات الفلسطينية، يضم مجموعة الاستراتيجيات، والممارسات والمكونات، والمراحل العملية لتحويلها لمنظمات متعلمة.

الجامعات الفلسطينية: هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تمنح درجة البكالوريوس (الدرجة العلمية الأولى) وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم. (قانون التعليم العالي الفلسطيني، ١٩٩٨).

الجامعات الفلسطينية العامة: هي مؤسسات التعليم العالي التي تدار على النحو:

١. يتولى مسؤولية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي العامة مجلس أمناء ويديرها مجلس المؤسسة.
٢. تنظم كل مؤسسة تعليم عالٍ عامة شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة تصادق عليها الوزارة.
٣. تشرف الوزارة على هذه المؤسسات من خلال أنظمة الترخيص والاعتماد العام والخاص.
٤. تتلقى هذه المؤسسات جزءاً من الدعم المالي المخصص للتعليم العالي وفقاً للأنظمة والمعايير المعتمدة من قبل الوزارة لهذا الغرض على أن تقدم هذه المؤسسات موازناتها وحساباتها الختامية للوزارة. (قانون التعليم العالي الفلسطيني، ١٩٩٨).

الأكاديمي التعليمي: مسمى وظيفي في الجامعات الفلسطينية العامة؛ يعني الموظف الذي يقوم بتدريس الطلبة في الجامعة.

الأكاديمي الإداري: مسمى وظيفي في الجامعات الفلسطينية العامة؛ يعني الموظف الذي يقوم بتدريس الطلبة وتوكل إليه مهام إدارية مثل رئاسة القسم.

الإداري: مسمى وظيفي في الجامعات الفلسطينية العامة؛ يعني الموظف الذي يقوم بأعمال إدارية، ولا يقوم بالتدريس.

محددات وحدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالآتي:

١. اقتصر مجتمع الدراسة الممثل بالجامعات الفلسطينية العامة على جامعات الضفة الغربية، وهي جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنك فلسطين.
٢. ولم تتمكن الباحثة من التواصل بجامعات غزة بسبب الفصل الإسرائيلي بين الضفة وغزة.
٣. الزمان الممثل بالعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
٤. بالاستبانة التي أعدت لهذا البحث.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، في ضوء نظرية بيتر سنج(Peter Senge) للمنظمة المتعلمة التي وضّحها في كتابه "الضابط الخامس": الفن والممارسة للمنظمة المتعلمة، فقد تمت مراجعة شاملة للأدب التربوي، والدراسات السابقة في مجال المنظمات المتعلمة، والجامعات المتعلمة، من مصادر المعرفة المتوفرة، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين: الأدب النظري، والدراسات السابقة.

أولاً:الأدب النظري:

تعيش المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات واقعاً شديد التقلب، ومليئاً بالتغيرات السريعة، والأحداث المتلاحقة، وهذا يتطلب مقدرة فائقة للمؤسسات في السير مع التغيير، والصمود في وجه التحديات الكثيرة، من أجل أداء أدوارها كما ينبغي، لذا أصبحت تهتم بمفهومين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، لا يكاد يذكر أحدهما إلا ويُذكر الآخر إلى جانبه، ألا وهما التعلُّم المنظمي والمنظمة المتعلمة.

التعلُّم المنظمي:

يتطلب الحديث عن التعلُّم المنظمي، من حيث المفهوم، والهدف، والكيفية، ضرورة الوقوف على التعلُّم بشكل عام من حيث المفهوم، والميّزات، والأنواع.

مفهوم التعلُّم:

يعرف نجم (٢٠٠٥) التعلُّم بأنه اكتساب مقدرة المبتكرين على القيام بعمل الأشياء الجديدة, وكلما زاد التعلُّم زاد الأداء، ويمتاز بعدد من الخصائص أبرزها:

١. عملية تفاعلية بين طرفين في سياق من العلاقات والخبرات المعاشة.
٢. عملية متكاملة شاملة لمكوّنات التعلُّم جميعاً، من حيث المحتوى العلمي وعلاقات، وظروف العمل والأداء الأفضل، شاملة لمستويات المنظمة جميعاً وباستمرار.
٣. إن التعلُّم يُحفَز ويُعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
٤. إن التحفيز الأكثر أهمية يتمثل في الرضا الذاتي الذي يرافق المعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، التي هي محتوى عملية التعلُّم.

٥. التعلُّم يتجاوز نمط التعلُّم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات الذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة، إلى نمط التعلُّم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك باستمرار.

٦. التعلُّم ينعكس إيجابياً على السلوك والأداء.

ولا يقتصر التعلُّم على نوعٍ واحدٍ أو نمطٍ واحدٍ، بل تتعدد أنواعه وقد بين جونسون وآخرون المشار إليهم في ملكاوي (٢٠٠٧) إلى ثلاثة أنواع من التعلُّم هي:

١. التعلُّم الفردي: يعتمد هذا النوع من التعلُّم على الأفراد الذين لديهم القابلية للتعلُّم، ويعتمدون على أنفسهم في تطوير مقدراتهم وتحقيق أهداف التعلُّم، ويمكن تقييم تعلُّمهم وفق معايير معدة مسبقاً.

٢. التعلُّم التنافسي: إذ يتنافس مجموعة من الأفراد في تحقيق هدف تعليمي محدد، وقد يفوز بتحقيقه فرد، أو مجموعة قليلة من الأفراد، ويستخدم في تقييمه مقياساً مدرجاً من الأفضل إلى الأسوأ.

٣. التعلُّم الجماعي: إذ يعمل مجموعة من الأفراد داخل المجموعة لتحقيق هدف تعليمي مشترك، ووصول أفراد المجموعة جميعاً إلى مستوى الإتقان، ويتم تقويم الأداء وفق معايير موضوعة مسبقاً، وتتميز مجموعة التعلُّم الجماعي بميزات أهمها: الاعتماد المتبادل الإيجابي، والمسؤولية الفردية التي يتحلى بها كل فرد في المجموعة، والتفاعل الإيجابي إذ يلتزم كل فرد في المجموعة بتقديم المساعدة لزميله في المجموعة، وتعزيز المهارات الاجتماعية، ومعالجة عمل المجموعة للحصول على التغذية الراجعة اللازمة لتطوير العمل.

من الملاحظ في أنواع التعلُّم، أنها تسعى لتحقيق هدف، ويلزمها عملية تقويم للتأكد من تحقيق الهدف الذي يتجلى في تغيير السلوك، ويبدو أن كل نوع من هذه الأنواع يستخدم لحاجة يحققها، فليس عندنا نوع من التعلُّم يلزم لكل حالة، ولكل مكان وزمان، ومن الملاحظ أن نوع التعلُّم الجماعي يرتبط بالتعلُّم المنظمي الذي يمثل روح المنظمة المتعلمة كما سيتم توضيحه.

مفهوم التعلُّم المنظمي

يعرِّف سنج (٢٠٠٦) التعلُّم المنظمي بأنه تعلُّم مدى الحياة، ويشمل الأفراد بمستويات المنظمة جميعاً، ويكون تعلُّماً جماعياً على شكل فرق، وهذه الفرق بمثابة الأعضاء الحيوية في جسد المنظمة، ويضمِّنون كل ما يتوصلون إليه من تبصرات، ومهارات جديدة في أعمالهم التي يقومون بها، وتضع فرق التعلُّم معياراً للتعلُّم على مستوى المنظمة يلتزم به أفراد المنظمة.

ويرى –أيضاً– سنج وآخرون (٢٠٠٥) بأن التعلُّم المنظمي يتطلب أشياءً ملموسة من أفكار جديدة، وتجديدات في البنية التحتية، وأدوات وأساليب إدارية جديدة من أجل تغيير الطرق التي يعمل بها الناس، ومنحهم فرصة المشاركة بالأنشطة الجديدة، وتطوير إمكانية التغيير، وتحقيق ما يمنح المنظمة التنوع ، والالتزام، والتجديد، والموهبة.

ويعرف هيجان (١٩٩٨) التعلُّم المنظمي بأنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، إذ تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة من الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها والإفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية فيها.
فالتعلُّم المنظمي تعلُّم مرتبط بإحداث التغيير، في المعلومات والمعرفة، والممارسات، والمهارات، من حيث التجديد والاكتساب والتطبيق، للوصول للحل الأفضل للمشكلات، الذي يدعم ويطور المنظمة باستمرار، ويتخذ التعلم المنظمي أشكالاً عدة وفق وصف جيسك وماكنيل (٢٠٠٤) (Gieseck and McNeil,) هي:

تعلُّم الصيانة maintenance learning: ويهتم باكتشاف الطرق الأفضل لتأدية الأعمال وإنجاز المهمات الآنية، هذا النوع من التعلُّم ذو تركيز قصير، ويتجاهل التغييرات المحيطة ببيئة العمل.

التعلُّم الاستشرافي anticipatory learning: يهتم بالتأكد من أن أساليب وآليات العمل فعالة، وتؤدى بالطريق الأفضل، وفي هذا التعلُّم يحصل الأفراد على المعرفة الجديدة، ويشاركون بها في مكان العمل، ويساعد المنظمة على تحقيق الرؤية، ويتم هذا النوع بشكل تشاركي بين الأفراد الذين يعملون كوحدة واحدة ويربي فيهم حب المغامرة والتجديد، لذلك هذا النوع ينسجم وطبيعة المنظمة المتعلمة.

أما راستوجي(١٩٩٨)، وسنج (٢٠٠٦)، ومورغان المشار إليه في عيسان وآخرين (٢٠٠٧) فيظهرون أن هناك نمطين من التعلُّم المنظمي هما:

التعلُّم التكيُّفي adaptive learning: وهو تعلُّم يقوم على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين مقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف ضمن بيئة حيوية، ولا يحتاج أي اختبار، أو تغيير لمسلمات المنظمة الأساسية، فهو عملية تكرار ونسخ للأعمال والأنشطة المنظمية، كونها نجحت في تحقيق أهداف المنظمة، ويشكل الخطوة الأولى في تعلُّم المنظمة المتعلمة.

التعلُّم التوليدي generative learning: التعلُّم الذي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة عند النظر للمنظمة، وتوقُّع التغيير، والبقاء في مقدمة المنافسة مع التغيير في بيئة حيوية

منتجة، ويتضمن معالجة المشاكل المستقبلية قبل حدوثها، وصناعة القرار، والتعلُّم من هذه الأساليب، ويتضمن الانفتاح والمرونة العقلية، والاستعداد للمغامرات الإدارية، فهذا النوع من التعلُّم يعد الأساس في المنظمة المتعلمة؛ إذ لا وجود لمنظمة متعلمة دونه.

ويشير راستوجي(١٩٩٨) (Rastrogi) اسبيجو وآخرون (٢٠٠٣) (Espejo et, al) والكبيسي (٢٠٠٥) ومورغان المشار إليه في عيسان وآخرون (٢٠٠٧) وملكاوي (٢٠٠٧) إلى أن التعلُّم المنظمي يسير وفق حلقتين هما:

التعلُّم أحادي الحلقة Single-loop Learning: هذا التعلُّم يعتمد على مراقبة سير العمل المنظمي، واكتشاف الخطأ، وتصحيحه، والمحافظة على مستوى الأداء المرغوب في العمل، وتكرار استخدام الممارسات ذاتها طالما أعطت النتيجة المرغوبة.

التعلُّم ثنائي الحلقة Double-loop Learning: في هذا التعلُّم يبحث الأفراد باستمرار عن أساليب جديدة في العمل، واكتشاف معارف جديدة يطبقونها في العمل، ويرتبط هذا المسار من التعلُّم بكشف المعتقدات والمسلمات في علاج مشكلات العمل، و تحليل المفاهيم وتغييرها في العمل، أي تحدث به عملية تحدٍ للمسلمات.

إن التعلُّم أحادي الحلقة يناسب المنظمات التقليدية أكثر من المنظمات المتعلمة، لأنه لا يفتح المجال للتجديد، والإبداع في تحقيق النتائج، ويسير بشكل روتيني، ولا يهتم بتغيير مسلمات الأفراد ومعتقداتهم، بينما التعلُّم ثنائي الحلقة يناسب المنظمات المتعلمة أكثر من التعلم أحادي الحلقة إذ يوفر المجال لمعالجة المشكلات قبل حدوثها، ولا يكرر الأعمال بالأساليب نفسها، حتى لا يحصل على النتائج نفسها دائماً، ويهتم بمعتقدات ومسلمات الموظفين، من أجل إحداث التغيير المطلوب، وهذا يتفق مع قوله تعالى: ﴿.. **إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقومٍ سوءاً فلا مرد له ومالهم من دونه من والٍ** ﴾(سورة الرعد آية رقم ١١)

خصائص التعلم المنظمي:

يتضمن مفهوم التعلم المنظمي عدداً من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، ومن هذه الخصائص:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لا تتوقف، ويراها العاملون جزءاً من نشاط وثقافة المنظمة.
- تشكل الرؤية المشتركة العنصر الأساسي لعملية التعلم المستمرة.

- يعد التعلم المنظمي نتاج معاش للخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، فلا بد من توفر فرصة للإفادة من خبرات العاملين.
- تتضمن عملية التعلم المنظمي عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- تتحقق النتائج المرجوة من عملية التعلم المنظمي بوجود دعم ومساندة قيادة المنظمـــة، بأن تكون القدوة للعاملين من حيث السلوك والتصرفات (الطويل وعباينة، ٢٠٠٩).

عملية التعلُّم المنظمي:

التعلُّم المنظمي كأي تعلُّم لا يتم وفق العشوائية والارتجالية، وإنما وفق خطوات هادفـــة منظمة، إذ يشير هيجان (١٩٩٨) إلى أن التعلُّم المنظمي يسير وفق الخطوات الآتية:

أولاً: الذاكرة التنظيمية: وهي أطار من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمـــة، فهـــذا الفهـــم المشترك للمعاني يشير للطبيعة الاجتماعية للتعلُّم، ويساعد الأفراد في الوصول لفهـــم مـــشترك للمشاكل، وبالتالي سهولة التعامل معها، وتتطور الذاكرة التنظيميـــة مـــن الخبـــرات الجماعيـــة المشتركة في المنظمة، وتكون مفتوحة أمام أفراد المنظمة جميعاً للاستفادة من محتواها من خلال المعلومات والمعرفة والخبرات.

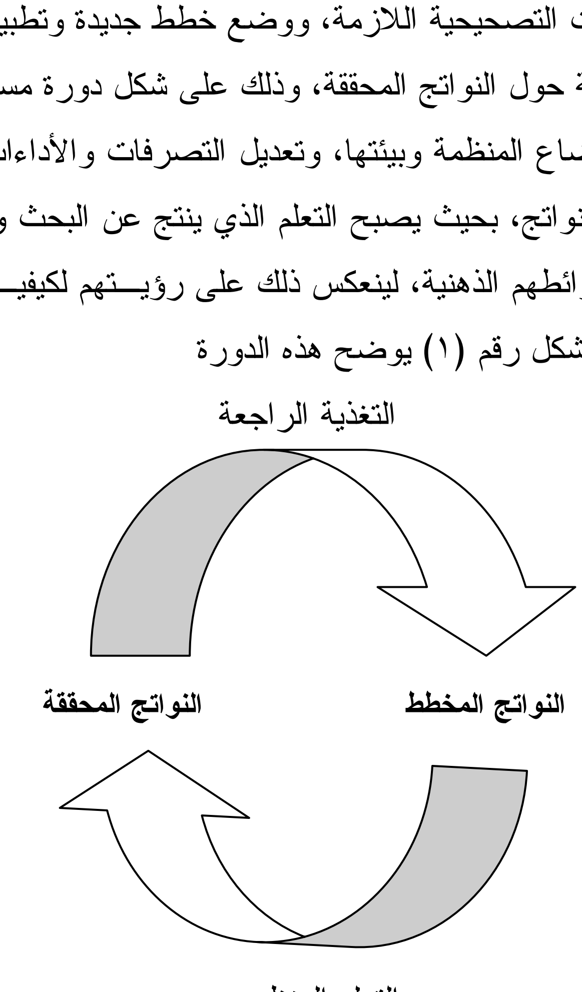
ثانياً: اكتساب المعرفة: وتتطلب عملية اكتساب المعرفة مداومة البحث عن معلومـــات جديـــدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها المنظمة، ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، والعمل على استقطاب الكفاءات، والاهتمام بتسهيل نظم الاتصال والتواصل داخل المنظمة وبين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

ثالثاً: تسهيل عملية الوصول للمعلومات في ذاكرة المنظمـــة: وذلـــك بتـــصنيف المعلومـــات، وتنسيقها بطريقة تمكن الجميع من استخدامها، بصرف النظر عن الطريق التي تتبعها المنظمـــة في ذلك.

رابعاً: تحديث المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة: إذ يجب مراجعة المعلومات الموجـــودة في ذاكرة المنظمة وتدقيقها باستمرار، وذلك بتحديثها ومقارنتها بالمعلومات السابقة، بطريقة تقود إلى المحافظة على الاتساق والتناغم المعلوماتي في المنظمة.

إن التزام عملية التعلُّم المنظمي هذه الخطوات تقلل من تكرار الأخطاء؛ كونها تحدّث معلوماتها، ومعارفها، وممارساتها باستمرار، وتبتعد من أن تكون نسخاً مكررة، وبالتالي التجديد في أداءاتها وممارساتها.

ويرى الطويل وعبابنة (٢٠٠٩) ص (٧٧) أن عملية التعلم المنظمي تأخذ شكل دورة مستمرة تبدأ بالحصول على الجديد من البيانات والمعلومات والحصول على التغذية الراجعة حول النواتج التي تم تحقيقها، ثم تبصر الواقع المنظمي واستشرافاته. وفي حال وجود فجوة بين النواتج المخطط لها والنواتج المحققة فعلاً، فإن المنظمة تقوم بالتعرف إلى الأسباب المؤدية لوجود الفجوة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، ووضع خطط جديدة وتطبيقها، مع مداومة الحصول على التغذية الراجعة حول النواتج المحققة، وذلك على شكل دورة مستمرة. تلك العملية تؤدي إلى زيادة المعرفة بأوضاع المنظمة وبيئتها، وتعديل التصرفات والأداءات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقعات والنواتج، بحيث يصبح التعلم الذي ينتج عن البحث والاستقصاء جزءاً راسخاً في عقول الأفراد وخرائطهم الذهنية، لينعكس ذلك على رؤيتهم لكيفية التعامل مع مشكلات المنظمة وبيئتها. والشكل رقم (١) يوضح هذه الدورة



شكل (١): دورة عملية التعلم المنظمي (عبابنة، ٢٠٠٧)

التعلُّم المنظمي والمنظمة المتعلمة:

يرتبط وجود المنظمة المتعلمة بوجود التعلُّم المنظمي لذا تعزز المنظمة المتعلمة التعلُّم المنظمي لدعم وجودها. وقد ناقشت كيزر (٢٠٠٥) العلاقة بين التعلُّم المنظمي والمنظمة المتعلمة من حيث التشابه والاختلاف الذي أدى إلى التكامل بينهما؛ إذ تختلف المنظمة المتعلمة

عن التعلُّم المنظمي في أنها البيئة التي تدعم ثقافة التعلُّم، وتركز على أساليب التغلب على تحديات التعلُّم ونشر النجاح، وتركز على التحديات الخارجية كسبب منطقي للتعلُّم، وتتشكل المنظمة المتعلمة بوجود التعلُّم الفردي والجماعي أما التعلُّم المنظمي يتميز بدراسة الظروف والكيفية التي تتعلُّم بها المنظمة، ويهتم بتعلُّم الفرد والجماعة، ويركز على دراسة تحديات وقيود التعلُّم المنظمي، وتتشابه المنظمة المتعلمة بالتعلُّم المنظمي من حيث: الاهتمام بالحصول على المعلومات، والبيانات، وتطوير المعرفة، والاهتمام بالتعلُّم المستمر، والاهتمام بالتفكير النظمي والتعامل مع المنظمة من خلال شبكة العلاقات التي تربط بين أجزائها، ويتم في كليهما تحدي المسلمات القديمة، وهما ضروريان لابتكار المعرفة الجديدة وتجريبها، ويشجعان على الإبداع.

معوقات التعلُّم في المنظمة:

يتطلب التعلُّم في المنظمة قادة تربويين حاذقين، ويقظين، وشديدي الحساسية للتغيرات التي تجري حولهم وقد بين سنج (٢٠٠٦) سبعة ملامح إذا سادت في المنظمة المتعلمة خسرت مقدرتها على التعلُّم وهي:

١. التقيد بحدود المركز الوظيفي I am my position: هنا التركيز على الأعمال الفردية أكثر من الهدف العام للمنظمة كاملة، فعمل الفرد مرتبط بحدود مركزه، ويؤدي مهاماً ضيقة، ولا يهتم بالنتائج الممكن تحقيقها حينما يكون العمل جماعياً.
٢. الهروب من تحمل مسؤولية الخطأ The enemy is out there: عندما يحدث خطأ هنا وهناك جميعها أجزاء للنظام، ويجب الاهتمام به أينما كان وإلا فسدت المنظمة, فكل فرد في المنظمة يتحمل جزءاً من المسؤولية.
٣. الاعتماد على المعرفة السطحية في معالجة المشاكل the illusion of taking charge: الأفراد بحاجة لمعرفة كيف نشأت المشكلة قبل اختيار الحل المناسب، وحلها قبل التحول لأزمة.
٤. إهمال التغيرات طويلة المدى: the fixation on events: إذا كان التركيز على الأحداث البارزة قصيرة المدى، وإهمال العمليات التدريجية البطيئة التي تحدث على المدى الطويل.
٥. صعوبة إدراك التغيرات الدقيقة: كحكاية الضفدع الذي يغلي the parable of the boiled frog: في هذه الحالة التغيرات الدقيقة في البيئة غير ملموسة، وتهمل إلى أن تؤذي المنظمة،(فإذا وضع ضفدع في وعاء ماء على درجة حرارة الغرفة, سيبقى

الضفدع في الماء، وإذا كان الماء ساخنا سيقفز الضفدع خارج الوعاء، أما إذا رفعت درجة الحرارة تدريجيا من درجة حرارة الغرفة، الضفدع سيستمر في الماء إلى أن يغلي، لأن الضفادع تستجيب للتغيرات المفاجئة ولا تستجيب للتغيرات البطيئة).

٦. الحلول الجزئية للمشكلات وإهمال شبكة العلاقات داخل المنظمة: the delusion of learning from experience الناس يتعلُّمون من خبراتهم، وقراراتهم تؤثر على الآخرين، فمشكلات اليوم بسبب حلول مشاكل الأمس، عندما تعمل بشكل فردي وبمعزل عن الآخرين، وتفشل في إشراك خبرات الآخرين، قد تظهر نتائج غير متوقعة وتتحطم المنظمة.

٧. فريق العمل ظاهرياً وليس فريقاً حقيقياً the myth of the management: بالرغم من أن الفرق تبدو متماسكة, وتعمل بشكل جيد عندما تؤدي مهماتهما الروتينية، إلا أنهم مليئون بالصراعات الداخلية وممكن أن تنهار تحت الضغوط, فالأصل أن يكون الإداري واقعياً ومدركاً لطبيعة العلاقات داخل الفريق.

يمكن تلافي هذه السمات التي تضعف التعلُّم في المنظمة بزيادة مقدرة العاملين على تأدية مهام متعددة داخل المنظمة، وأن يكون لديهم المقدرة على لعب أدوار متعددة، وأن يشاركوا في تحمل مسؤولية الخطأ عوضاً عن البحث عن كبش الفداء، وأن توضع حلول المشاكل عن تبصُّر ومعرفة، وعدم إهمال أي مشكلة مهما كانت يسيرة وسهلة في نظرهم، وأن يدركوا أن المنظمة تترابط بشبكة من العلاقات فأداء الفرد يؤثر في أداء أفراد المنظمة الآخرين.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

لقد انطلق مصطلح المنظمة المتعلمة من البحث في التعلُّم المنظمي، وشاع في أوائل التسعينيات من قبل التربويين الأساسيين مثل: شين (1985) (Schein) و سنج (١٩٩٠) (Senge) وغارفين (١٩٩٣) (Garvin)، وقد أشارت كيزر (٢٠٠٥) إلى سبب ظهور المنظمة المتعلمة، وهو أن الأمريكان وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف والمرونة، والمعتمدة على التجربة والتجديد، ويعُد نموذج سنج للمنظمة المتعلمة الذي طرحه في العام (١٩٩٠) النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء.

لقد عرّف غارفين (Garvin) المنظمة المتعلمة في فريد(٢٠٠١) (Freed) بأنها كالشخص الماهر في الإبداع، وحب الاستطلاع، وتوليد المعرفة، وتعديل سلوكه ليعكس المعرفة والتبصرات الجديدة.

ومن وجهة نظر ماركواردت (Marquardt, 2002) يرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلَّم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي، وتقوم بجمع المعرفة وإدارتها واستخدامها بنجاح.

وقد طوّرت فكرة المنظمة المتعلمة من قبل آرجيرس وسكو (١٩٧٨) وعُمّمت من قبل بيتر سنج سنة (١٩٩٠)م لأول مرة، وقد أورد لها كوبيترز (٢٠٠٥) التعريفات الآتية:

- المنظمات المتعلمة تحدث عبر التبصرات المشتركة، والمعرفة والنماذج العقلية وتبنى على المعرفة السابقة والخبرة.
- المنظمات المتعلمة هي المكان الذي يزيد فيه الناس مقدرتهم للإبداع في النتائج التي يرغبونها فعلا، والمكان الذي تكبر فيه نماذج التفكير؛ إذ يجتمع الطموح ويتفاعل بحرية، ويتعلَّم الناس العيش معاً باستمرار.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهّل التعليم لأعضائها جميعاً، وتطور نفسها باستمرار.

فالمنظمة المتعلمة منظمة تؤدي عملها بإبداع لتحقيق النتائج المرغوبة، رغم التغيرات الجديدة أو المفاجئة التي تمر بها، ويسعى كل فرد فيها لابتكار ما هو جديد ومفيد من المعرفة ويتعلمون ويعملون معاً وباستمرار يطورون سلوكهم وفقاً لما يتعلَّمونه، والتغيير في المنظمات نابع من تغيير القناعات والقيم، ليس مجرد تغييرٍ سطحيٍ، بل تغيير يلبي طموح الفرد، والجماعة، والمنظمة، وفيها يتم التعرُّف إلى الأبعاد المفاهيمية للمشكلات النظمية المعقدة، لذا تكون الحلول التي يتم التوصل إليها هي الأنسب للمشكلات، وصناعة القرار الأفضل.

وربط التربويون تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمجموعة من الأنشطة فهذا غارفين (Garvin) المشار إليه في كيزر (٢٠٠٥) Kezar يرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تنفذ خمسة أنشطة هي: حل المشكلات النظمية المعقدة؛ وتعتمد فيه على الأسلوب العلمي أكثر من التخمين في تشخيص المشاكل، واستخدام البيانات والمعلومات المتجددة بدلاً من اعتماد معلومات مسبقة في عملية صناعة القرار، فهي تثمن التجربة الجديدة، و البحث النظمي لبحث وكشف المعرفة الجديدة، وتفيد من الخبرة والماضي، وذلك بتقييم الأداء نظمياً في المؤسسة وبأخذ التغذية الراجعة، والتعلُّم من الخبرة والممارسات الجيدة لدى الآخرين، وتوظيف المعرفة بسرعة وفعالية خلال الأعمال المنظمية.

وبين راستوجي(١٩٩٨) (Rastogi) مجموعة ملامح تعد أساسية للمنظمة المتعلمة هي:

١. توفر المعرفة الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة، مما يمنحها القاعدة القوية للمنافسة.
٢. يقوم أعضاء المنظمة بتخزين وتوزيع المعلومات التي تلزمهم ، وينظر لكل فرد على أنه مصدراً للتبصرات المهمة والأفكار.
٣. عملية التفويض فيها سهلة؛ إذ إنَّ الأشخاص الأقرب من المشكلة هم من لـديهم أفـضل الأفكار لحلها.
٤. تتدفق المعرفة عبر مستويات المنظمة جميعها، لذلك تستفيد المنظمة من المعرفة كاملة.
٥. تعد الأفكار الجديدة والتبصرات مهمة، ويتم تشجيع الأفراد والجماعات بتعزيز مساهمتهم في قاعدة المنظمة المعرفية.
٦. ينظر للأخطاء على أنها فرصٌ جيدة للتعلُّم.
٧. يتقبل الإداريون الأفكار الجديدة ووجهات النظر، ولا يمارسون السيطرة على التوجهات.
٨. المنظمة المتعلمة تدعو للتخلص من التفكير التقليدي الجامد، وتـدعو للنظـر بطريقـة مختلفة للأمور وتشجع التجارب، والاستكشافات، وتطوير الخبرات.
٩. يتم تطوير التعلُّم من خلال التفكير النظمي بين أعضاء المنظمة.
١٠.يتم تعليم الناس على تحديد مصدر الصراع.
١١.تعزيز الإبداع وأجواء الثقة بين الأفراد والجماعات.
١٢.تظهر الرؤى المشتركة من الأفراد جميعاً التي تترعرع بالتالي من قبل الإداريين فـي القمة.
١٣.يفهم الموظفون عملهم جيداً ويدركون مدى تأثيره في أداء الآخرين أثناء عملهم.
١٤.ابتكار المعرفة يتضمن التكامل بين العلم والعمل.
١٥.تنشر المنظمة المتعلمة المعرفة باستمرار فيما يخص السوق، والمنتجات، والتكنولوجيا، وأساليب العمل داخل المنظمة.
١٦.أعضاء المنظمة المتعلمة دائماً يسألون ويختبرون مسلماتهم، ومعتقداتهم بشكل منـتظم بخصوص العمل وبيئته.
١٧.المنظمات المتعلمة لديها مقدرة فائقة في اقتناص فرص التعلُّم.
١٨.دور القادة في المنظمات المتعلمة تطوير الرؤى المشتركة، وتطوير فريق العمل.

وقد وضح داكيت (٢٠٠٢) أهم الفروق بين المنظمة المتعلمة وغير المتعلمة كما في الجدول رقم (١) الآتي:

جدول رقم (١) الفروق بين المنظمة المتعلمة وغير المتعلمة

المنظمة غير المتعلمة	المنظمة المتعلمة
تعالج المشكلات الحالية.	تستشرف المشكلات المستقبلية قبل حدوثها، وتركز على العمليات الداخلية كثيراً، وتعير انتباهاً للبيئة الخارجية.
تقبل الأداء الوظيفي السهل.	تبحث عن التحسين باستمرار.
تنحو منحى التجربة والخطأ في معالجة المشاكل وبطرق محدودة.	تعتمد في حل المشكلات على التحليل المفاهيمي.
تقدر الأداء الوظيفي السابق.	تقدر المبادرة الجديدة والإبداع.
تضع تعريفاً ضيقاً للوظيفة، ولا تشجع المغامرات.	تعتمد في تعريف الوظيفة على تشجيع المغامرة، والاستكشاف، والمبادرة والمعرفة المشتركة.

المصدر: داكيت (٢٠٠٢) صفحة (٦٤).

كون الدراسة تركز على المنظمة المتعلمة لبيتر سنج الذي أطلق النظرية بشكلها الكامل لأول مرة في كتابه الضابط الخامس (١٩٩٠) وتكررت طباعة الكتاب بمزيدٍ من الأمثلة، والتحديثات حتى (٢٠٠٦)، لذا سيتم توضيح الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة لسنج وممارساتها الفنية.

ضوابط المنظمة المتعلمة لبيتر سنج (٢٠٠٦) Peter Senge:

تضم المنظمة المتعلمة لدى بيتر سنج خمسة ضوابط هي: ضابط التفكير النظمي، وضابط الإتقان الشخصي، وضابط النماذج العقلية، وضابط الرؤية المشتركة، وضابط تعلُّم الفريق، وفيما يأتي توضيحٌ لهذه الضوابط:

أولاً: ضابط التفكير النظمي Systems Thinking:

هو إطار مفاهيمي لرؤية الأشياء، يضم مجموعة من المبادئ العامة والحقول الفرعية كأي علم من العلوم، ولديه الأدوات والأساليب الخاصة به، ومن يمارس التفكير النظمي يستطيع رؤية النظام بصورة كلية مع رؤية أدق التفاصيل والعلاقات التي تربط بينها، تماما كمن ينظر للغابة ليرى شكلها الخارجي ويرى سيقان أشجارها في الوقت ذاته، فهذا التفكير يمثل الحساسية للارتباطات الدقيقة التي تعطي الأنظمة خصائصها الحية.

لقد سمي التفكير النظمي الضابط الخامس، لأنه المفهوم الذي يشكل حجر الأساس لضوابط المنظمة المتعلمة، فكل الضوابط للمنظمة المتعلمة تركز على الرؤية الكلية لا رؤية الأجزاء، ورؤية الناس مشاركين فعالين في تشكيل واقعهم وحاضرهم لصناعة المستقبل، ودون التفكير النظمي من الصعب تكامل ضوابط التعلُّم في المنظمة لأنه يعلم المنظمات كيف تفكر عن العالم الذي تعيش فيه، فالتفكير النظمي يمنح المنظمة الفعالية الحقيقية في فهم التعقيدات الدينامية، وليس التعقيدات التفصيلية مجزأة, تلك التي يركز عليها الكثير من الإداريين، فهذا يمنعهم من رؤية النماذج كاملة والعلاقات البينية الرئيسة.

يركز جوهر التفكير النظمي في:

- رؤية العلاقات الداخلية أكثر من الاكتفاء بسلاسل السبب والمسبب الخطية، أي يختلف عن التفكير المنطقي الخطي.
- رؤية أساليب التغيير وعدم الاكتفاء برؤية الصورة العامة للنظام.

فممارسة التفكير النظمي تبدأ بفهم مصطلح يسير هو التغذية الراجعة "feed-back" وتبين كيف أن الأعمال توازن بعضها بعضاً، أي أنها تصحح من السير قدماً في النظام باستمرار، ورؤية حلقات السببية seeing circles of causality فالواقع عبارة عن حلقات، ومن لا يفكر نظمياً يرى الواقع خطوطاً تربط بين السبب والنتيجة، ويعود السبب للمعتقدات التي يحملها الفرد، وحتى تتغير طريقة رؤيته للواقع عليه تغيير معتقداته لرؤية الواقع بشكل حلقات حلقات، ودون هذا سيظل يرى العالم بوجهات نظر جزئية، ففي التفكير الخطي هناك شخص يلام دائماً على أنه السبب، أما في التفكير النظمي تقع المسؤولية على مجموعة كبيرة من الناس، فكل فرد في النظام يعترف بأنه مسؤول عن الخطأ، وبإتقان التفكير النظمي نتخلص من مسلمة أن هناك فرداً مسؤولاً، ونعتمد التغذية الراجعة التي تفيد بأن كل الأشخاص الذين يعملون في النظام يتحملون مسؤولية المشاكل في النظام.

لذلك تعد عملية التغذية الراجعة المعززة والمتوازنة التفاصيل أساساً للتفكير النظمي، فعندما تسير الأمور وتتطور داخل النظام يحتاج لتغذية راجعة معززة، ويحتاج النظام للتغذية المتوازنة عندما يكون هناك سلوكٌ يوجهه هدفٌ من أهداف النظام، وهذا الهدف يمتاز بالوضوح، فعملية التغذية الراجعة المستمرة في النظام تكشف التغييرات البسيطة التي تؤثر في النتائج، سواءً كان الأمر إيجابا أم سلباً، وتسمح برؤية النظام والكيفية التي يعمل بها النظام وتكشف التغذية الراجعة المتوازنة مصادر المقاومة والاستقرار في النظام؛ فالفرد في أي نظام يفضل الاستقرار والثبات، ولذلك إن كان هدف النظام يتفق مع رغبة الفرد سيكون سعيداً بعمله،

وإذا كان الأمر غير ذلك، سيوجه الفرد جهوده لتغيير الهدف أو إضعاف تأثيره، فالطبيعة تفضل التوازن، لكن في كثير من الأحيان يعمل صناع القرار عكس ذلك، ويدفعون الثمن. التفكير النظمي يهتم بالتفاصيل حيث تسير الأنظمة وفق مجموع العقول الذين يعملون بها، والاهتمام بالتفاصيل بين الأفعال والنتائج، فالتغذية الراجعة تهتم بالتفاصيل، فعدم إدراك شبكة علاقات التفاصيل يقود لعدم الثبات، وبالتالي للفشل.

ثانياً: ضابط الإتقان الشخصي Personal Mastery:

يشكل هذا الضابط مستوى متقدماً من الفعالية، سواءً على المستوى الشخصي أم المهني، حيث يكون التعلُّم والتطور الشخصي، فالأشخاص ذوو الإتقان دائماً يطورون مقدراتهم للوصول للنتائج التي يرغبونها بطريقة مبدعة. ويعد ضابط الإتقان الشخصي روح المنظمة المتعلمة، والتعلُّم لدى المتقن لا يعني زيادة حصيلة المعلومات لديه، بل زيادة مقدراته في تحقيق النتائج التي يبتغيها، وهذا التعلُّم مستمرٌ طوال الحياة، ولا يمكن أن يكون هناك منظمة متعلمة ما لم يكن لديها أفرادٌ يتعلُّمون بمختلف مستوياتها، ويرتبط الإتقان الشخصي بالإبداع، فالإتقان يقف وراء الكفاءة، والمهارات، ومرتبط بالروح المنفتحة، والمتطورة، ويهتم المتقنون بقضيتين هما:

١. التنقيح الدائم لما هو مهم بالنسبة لهم، إذ يعود عجز الناس في التعامل مع المشاكل بشكل جيد إلى عجزهم في الوصول لنظرة صحيحة عمّا هو مهم بالنسبة لهم.
٢. التعلُّم باستمرار بهدف رؤية الواقع بمزيد من الوضوح، فكثيراً ما يسود اعتقاد خاطئ بين الأفراد في العمل أنهم يعملون بالشكل المناسب، والوضع على ما يرام، بينما الحقيقة غير ذلك.

فالمتقنون يمتلكون رؤية واضحة لما يبتغون تحقيقه، ويدركون الواقع الحالي بوضوح، وهذا يولد لديهم حالة تسمى التوتر الإبداعي (creative tension) وهي حالة ناتجة عن ملاحظة الفرق بين ما هو على أرض الواقع وما هو مأمول، ويحملون مجموعة من الصفات أهمها:

١. لديهم إحساس عالٍ بالأهداف المنسجمة مع رؤاهم، ومراميهم.
٢. يرون الواقع بوضوح.
٣. يعملون بشكل جيد بوجود قوى التغيير حيث لا يكون دورهم مجرد مقاومة التغيير بل يتفاعلون معه.
٤. إنهم محبون للبحث بعمق باستمرار من أجل رؤية الحقيقة بشكل أفضل وأدق.

٥. يشعرون بارتباطهم مع الآخرين والحياة.

٦. يقدمون التضحية.

٧. يشعرون وكأنهم جزءُ من عملية إبداعية عظيمة، ولديهم المقدرة على التأثير فيها والتفاعل معها.

٨. الناس ذوو الإتقان الشخصي يعيشون في تعلُّم مستمر.

٩. يدركون بدقة مستوى درايتهم وكفاءاتهم، ومدى حاجتهم لمداومة نموهم المهني.

١٠. لديهم ثقة عالية بأنفسهم.

تحتاج المنظمات للإتقان الشخصي لأن المتقنين أقدر على تطوير حسٍ أعمق بالمسؤولية في عملهم، مما يزيد من سرعتهم في التعلُّم، وهذا يجعل المنظمات أقوى، ويجعل الأفراد أكثر سعادة لرضاهم عن عملهم، والأوقات التي يقضونها في العمل. ويعد الإتقانً محوريا في المنظمة، لأن توفر العدد الكافي من المتقنين تجعل المنظمة تتطور تلقائياً، ويكون أكثر فعالية، إذ يكون للأفراد داخل المنظمة التزامٌ أكثر بالأفكار، والقضايا، والأهداف، والقيم، والأساليب الإدارية السائدة فيها، وتسود بينهم علاقات تقوم على الوحدة والرحمة، والتوازن.

عندما تخطو المنظمة خطاها الأولى لتطوير أفرادٍ متقنين، فإنها ستجابه مقاومة متباينة لدى مدخلاتها البشرية, لأن تناول ضابط الإتقان للموظفين يتطلب الانتقال بهم من ممارسات العمل التقليدية لممارسات تناسب المنظمة المتعلمة، وعلى الإداريين مراعاة ذلك عند تطوير الإحساس بالإتقان الشخصي كضابط للمنظمة المتعلمة، وأن يقوموا بتطبيق سلسلة من الممارسات والمبادئ الآتية:

١. الرؤية الشخصية Personal vision: حيث صورة المستقبل المرغوب، والمنظمة المتعلمة تنمي مقدرة الشخص المتقن على تحديد الأهداف الجوهرية، وليس الأهداف الثانوية فقط، وتعد الرؤية الشخصية بمثابة حجر الأساس للإتقان الشخصي.

٢. إيجاد حالة من التوتر الإبداعي creative tension: وهي حالة تعتمد على الرؤية الشخصية والإدراك الدقيق للواقع الحالي في العمل، وملاحظة الفجوة بين ما هو على أرض الواقع والرؤية، مما يولد توتراً إبداعياً لأنه يدفع بالفرد المتقن للعمل من أجل تقليص هذه الفجوة عن طريق جسر الهوة بهدف تحقيق الرؤية، ويشكل هذا عنصراً أساسياً في الإتقان الشخصي.

٣. الصراع البنيوي حيث القوة في الضعف "Structural Conflict" the power of your powerlessness": وهنا ورغم النجاح الذي يحققه الفرد إلا أنه لا يخلو من

قناعات سلبية عن نفسه قد تثبط من عزيمته في السير نحو تحقيق الرؤيـة، لـذا علـى الشخص المتقن إحسان التصرف في هذه الحالة، حتى لا تحول هـذه المعتقـدات دون نجاحه، وذلك بالتركيز على الرؤية، وتدريب النفس بجهود عظيمة يحقق بها نجاحاً، ثم يسعى دائماً للمحافظة عليه, وتنمية قوة الإرادة لديه.

٤. الالتزام بالحقيقة Commitment to the truth: وهذا لا يعني البحث عن الحقيقة، بل الالتزام بها والذي يتبلور من خلال التفكير المستمر في لماذا الأمور تسير بهذا الطريق؟ وتعني أيضاً توسيع المدارك، والفهم العميق المستمر لما وراء الأحداث التي تجري.

٥. استخدام اللاوعي using the subconscious: أحد أهم المظاهر في الإتقان الشخصي مقدرة الشخص على أداء المهمات المعقدة والمتعددة، وضمنياً تحمل ممارسـة الإتقـان الشخصي بعداً آخر للعقل، فالعقل اللاواعي يفوق العقل الواعي عشرات المـرات فـي السعة، وعندما يثق العقل بالمقدرة على الأداء من خلال العقل اللاواعي، فإنـه يوجـه العقل الواعي للعمل، ومن هنا يقوم المتقن بتنفيذ المهمات الصعبة بنجاح.

ثالثاً: ضابط النماذج العقلية Mental Models:

عبارة عن الصور الداخلية في الدماغ لما يدور في العالم، و تلـك التـي تقـوم علـى مجموعة من المسلمات والمعتقدات التي تتحكم في فهم الأشخاص للأشياء من حولهم، وبالتـالي تتحكم في سلوكهم، فالناس لا يتصرفون وفقاً لما يقولون بل وفقاً لنماذجهم العقلية، وتؤثر النماذج العقلية بشكل كبير في أعمال الناس، فلو تعرض شخصان لحدث ما، فسيقوم كل شخص بتفسيره بشكل مختلف عن الآخر، وهذا لاختلافهما في نماذجهما العقلية، وكثيراً ما تخـسر المنظمـات الأفكار الجيدة بأن لا تدخل حيز التنفيذ، لأنها تتصارع مع الصور الداخلية لنمـاذج الأشـخاص الشخصية عن كيفية عمل العالم من حولهم.

تقوم المنظمات بالتعرف إلى النماذج العقلية لأفرادها واختبارها من خلال: الأدوات التي تطور الإدراك الشخصي، والمهارات الانعكاسية له، وتهيئة البنى التحتية التي تمارس مأسـسة الممارسة المنتظمة مع النماذج العقلية، وتوفير أجواء ثقافية تدعم الاستفسار، وحب الاسـتطلاع وتتحدى التفكير، وهذا يتطلب بيئة من الانفتاح، يكون لها انعكاس على بيئة العمل، وكلها تحتاج لمهارات يفتقدها الكثير من الإداريين، في المنظمات التقليدية التي تقوم معتقداتها علـى الإدارة، والتنظيم، والسيطرة، أما في المنظمات المتعلمة فالعقيدة الجديدة تتمثل فـي الرؤيـة، والقـيم، والنماذج العقلية. والقيم الممكن تغييرها للتغلب على أمراض البنية الهرمية كثيرة، ومن أهمها:

- الانفتاح openness: ويُعد الدواء لمرض صعوبة المواجهة بين الناس، ففي المنظمات التقليدية يتعرض الموظف لمشكلة ما، لا يتحدث عنها في العمل خوفاً من مناخات العمل المعقدة، وإنما يتحدث عنها خارج العمل مع الأصدقاء، وبذلك تتفاقم بدل أن تحل وعلاج ذلك بالانفتاح.
- الجدارة merit: وهي صناعة القرارات المعتمدة على اهتمامات المنظمة، لذا تكون جديرة بالاحترام والتنفيذ لدى العاملين، فالجدارة تعالج صناعة القرار المعتمد على السياسات البيروقراطية، التي لا تراعي اهتمامات المنظمة الحقيقية، أو القرار المتأثر بالعواطف الشخصية.

تقوم المنظمة المتعلمة بممارسة ومأسسة النماذج العقلية من خلال البنى التحتية التي تجعلها ممارسة إدارية منتظمة، وذلك من خلال الآتي:

١. باستخدام أسلوب التخطيط لإنتاج خططٍ جيدة يدع الإداريين يكشفون عن مسلماتهم، وتحدث المشاركة في النماذج العقلية، فيحدث التعلُّم التعاوني، والتعلُّم منظمي.
٢. عن طريق عقد الاجتماعات التي تضم الإداريين بمختلف المستويات في المنظمة، التي يتم فيها كشف نماذجهم العقلية، مما يؤدي لاختبار المسلمات الأساسية عن قضايا العمل المهمة في مستوى وحدة العمل.
٣. إحداث تغييرات جذرية في البنى الإدارية ، وبأعلى المستويات الإدارية ليتم العمل مع النماذج العقلية الإدارية في العمل.

وتحتاج المنظمة لفئتين من المهارات هما:

- **مهارات الانعكاس:** أي الترجمة العملية للمعتقدات على أرض الواقع، والاهتمام بالمعتقدات ذات الصلة المباشرة بقضايا العمل، وتبدو مهارة الانعكاس لما يعتقد به الإداري في القرار الذي يصنعه.
- **مهارات الاستفسار:** وتهتم بكيفية إدارة اللقاءات داخل المنظمة التي تهدف لفهم القضايا المعقدة، والخلافية.

وباستخدام تلك المهارات، يكون قد تكون جوهر ضابط النماذج العقلية من خلال:

١. مواجهة الاختلافات بين النظريات المعروضة espoused theories (التي نقولها) والنظريات المستخدمة theories-in-use (المترجمة عملاً في الواقع)، وملاحظة الفجوة بين النظريات المحكية والمستخدمة.
٢. الاهتمام بالعمل وليس القول، و هذا يفيد في اقتناص فرصٍ للتعلُّم في المواقف المختلفة.

٣. توازن الاستفسار والتأييد، ويعني أن تسأل دائماً لم فكرت بهذه الطريقة ولم فعلت هــذا، لتحتفظ بالمعتقد الذي تقبله (أي أيدته) وتتخلص من المعتقد الذي لم تقبله، وتُعد عمليتــي الاستفسار والتأييد من مهارات التعلُّم الجماعي الفعال، وتفيد ممارستها في تــرك قيــود التفكير نحو التفكير الإبداعي.

وما يجب فهمه أن الهدف من ممارسة ضابط النماذج العقلية ليس بالضرورة الاتفاق أو التقارب، إذ يوجد الكثير من النماذج العقلية وبعضها لا يتفق، فالهدف اختبار هذه النماذج أمــام المواقف الطارئة، والتعرف لأفضل النماذج لتكون في المقدمة تجاه أي قضية، ومــساعدة كــل شخص في الوصول للقرار الأفضل بالاعتماد على النموذج الأفضل، ومن خلال هذه النمــاذج العقلية المتنوعة نصل لحالة من التكامل في المنظمة.

رابعاً: ضابط الرؤية المشتركة Shared Vision:

الرؤية المشتركة قوة مؤثرة ممكن أن تثار بفكرة لكنها أكبر من ذلك، وتــستحق دعــم الكثير من الأشخاص، والرؤية المشتركة شيء ملموس وليست خيالاً مجرداً، وهي دائماً تجيــب عن سؤال أساسي: ماذا تريد أن تبتكر المنظمة؟ والرؤى الشخصية عبارة عن تصورات محمولة لدى الناس في عقولهم وقلوبهم، فبقدر ما تتشارك هذه الصور معاً، تكــوّن المنظمــة صــورة مشتركة تعطي الوضوح لأنشطة المنظمة المختلفة، وبذلك يتشارك الأفراد معاً بالرؤى ليصبحوا بروح واحدة، فلا توجد فردية في المنظمة، وتنبع قوتهم من خلال التعاون المشترك، وشعورهم أنهم مرتبطون بمشروع مهم، يسعون جميعاً لإتمامه بنجاح.

الرؤية المشتركة شيءٌ حيويٌ في المنظمة المتعلمة، إذ أنها تمــنح الاهتمــام والطاقــة اللازمين للتعلُّم، فقد يحدث التعلُّم التكيفي دون الرؤية المشتركة، أما التعلُّم التوليدي يحدث فقــط عندما يبذل الناس جهودهم كلها لتحقيق أشياء عميقة بالنسبة لهم، والفكرة الأساســية المتكاملــة للتعلُّم التوليدي توسيع مقدرات الإبداع والتي ستبدو مجردة أو دون معنى ما لم يثار الناس عــن طريق رؤيتهم التي يسعون لتحقيقها فعلاً.

والرؤية المشتركة تعد مفهوماً في القيادة المتعاونة، ولكن كثيراً ما تفرض هذه الــرؤى على المنظمة، والعمل مع هذه الرؤى يكون مجرد إذعان للأوامر، ولــيس التزامــاً، فالرؤيــة المشتركة التي يلتزم بها كثير من الناس يلتزمون بها لأنها تعكس رؤاهم الشخصية.

يجب أن تكون الرؤية في المنظمة جوهرية حتى لا تحبط، فالاعتماد على رؤية غيــر جوهرية تضعف المنظمة على المدى البعيد، والرؤية التي تشكل روح الناس داخــل المنظمــة

تصبح جزءاً لتحقيق هدفٍ عظيمٍ متجذرٍ في منتجات المنظمة وخدماتها، وزيادة التعلُّم. والرؤية المشتركة تنعش الحماسة وتذكيها بالتعاون، وتغير علاقات الأفراد، وسلوكهم، فلم يعد الأفراد يقولون مؤسستهم، بل يقولون مؤسستنا، إذ تعد الخطوة الأولى في جعل الأفراد يعملون معاً، وتشجعهم إلى أقصى حد ممكن، وتجعلهم ملتفين جميعاً حول هدف المنظمة لأنه هدف كل فرد، وتحافظ على التعلُّم المنظمي رغم صعوبته. وتكشف الرؤية المشتركة طرق تفكير الأفراد مما يمنحهم وجهات نظر عميقة، وتدرك القصور على مستوى الفرد ومستوى المنظمة، فهي تحفظ من الوقوع في المخاطر، وتساعد الناس في فهم الإرباكات الأولية التي تقاوم جهود تطوير التفكير النظمي في الإدارة.

تطوير الرؤية المشتركة: ويتم تطوير الرؤية المشتركة في المنظمة وفق الآتي:

١. تشجيع الرؤى الشخصية، إذ **أن** الرؤية المشتركة تبزغ من الرؤى الشخصية، فإن لم يكن هناك رؤى شخصية ستكون العملية إذعاناً للرؤية، وليس التزاماً بها.
٢. تطوير الرؤى الشخصية بحيث تتشابه مع الرؤية العامة للمنظمة، ويكون مجموع الرؤى الشخصية يتكامل ليعطي الرؤية العامة.
٣. الالتزام بالرؤية، ويعني ذلك أن الأفراد سيكونون متحمسين لتحقيقها، وستكون أدوارهم واضحة في العمل، ولن يضيعوا الأوقات في البحث عمّا سيعملون.
٤. إرساء الرؤية ضمن مجموعة من الأفكار المحددة التي تجيب عن ثلاثة أسئلة: ما هي الرؤية؟ وما الرسالة أي لماذا هذه المنظمة قائمة؟ ما القيم الجوهرية التي ستحكم التصرف في المنظمة؟
٥. التركيز على الرؤية الايجابية مقابل الرؤية السلبية: وهي الرؤية التي تبحث في الأشياء الإيجابية التي تود تحقيقها، وليس الأشياء السلبية التي تود التخلص منها.
٦. الاهتمام بالتوتر الإبداعي، والالتزام بالواقع، فالناس الأكثر إبداعاً يدركون رؤاهم ويفهمون الواقع والفجوة بينه وبين الرؤية، فلا تقبل الرؤى الخيالية في المنظمات المتعلمة، باعتبار أن الرؤى المقبولة تمكن الناس من تفهم الواقع في ضوئها.

تتجذر الرؤى وتنتشر بوجود التعزيز والوضوح والاتصال والالتزام، وكلما تكلم الناس بوضوح أكبر، تبنى الحماسة للرؤى، وتزداد الحماسة في تتبع الرؤية. لكن هناك الكثير من الرؤى لا تتجذر ولا تنتشر بسبب التنوع والتباين في وجهات النظر الذي يقود إلى رؤى متصارعة، مما يقلل من وضوح الرؤية المشتركة، ويقلل من الحماسة لها وقد يحبط الناس لصعوبة تحقيقها في الواقع. من هنا كان توفر قدر مناسب من التوتر الإبداعي يشكل ركناً

أساسياً في الإتقان الشخصي، الذي يعد حجر الأساس في تطوير الرؤية المشتركة، أما إذا انغمس الناس في متطلبات الواقع فقد يفقدون تركيزهم على الرؤية، وقد ينسون ارتباطهم بها، ويغفلون عن التفكير النظمي. فالرؤية تضع صورة للمستقبل الذي تريده المؤسسة، والتفكير النظمي يساعدها في فهم الواقع، ومشكلة الإداريين في المنظمات غير المتعلمة تكمن في عجزهم عن فهم الواقع فهما دقيقاً، ويعجزون عن معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلات، ويعتقدون دائماً أن مشاكلهم تصنع من شخص بعيد عنهم، أو من النظام.

خامساً: ضابط تعلُّم الفريق Team Learning:

يعتمد الأداء المميز للأفراد على ممارستهم روح الفريق، المنطلق من رؤية مشتركة، تجعلهم يكملون جهود بعضهم بعضاً، وتوجيه اهتماماتهم الشخصية لصالح رؤية الفريق، التي تتشكل امتداداً لرؤاهم الشخصية.

وتعلُّم الفريق: أسلوب لتطوير مقدرة الفريق في تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها والمستندة إلى الإتقان الشخصي، والفرق الموهوبة تبنى من أفراد موهوبين، لكن الموهبة والرؤية المشتركة لا تكفيان، فالعالم مليء بالفرق التي أعضاؤها موهوبون لكنها تفشل، لأنها فرق غير قائمة على ديمومة التعلُّم، وللفرق المتعلُّمة ثلاثة أبعاد:

البعد الأول: ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة، فعلى الفرق التعلُّم، وكيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد.

البعد الثاني: هناك حاجة للتجديد، والتشاركية التي تقودها الثقة.

البعد الثالث: يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر، أي إذا اجتمع فريق عمل بفريق عمل آخر فإنهم يتشاركون التعلم معاً ليصبحوا فريقاً واحداً.

يتطلب ضابط تعلُّم الفريق إتقان ممارسة الحوار والنقاش، ففي الحوار يتم توضيح القضايا الأكثر تعقيداً، وفي النقاش يتم التعرف إلى جميع وجهات النظر، والأخذ بأفضل الوجهات لصناعة القرارات في ذلك الوقت، فالحوار والنقاش يكملان بعضهما البعض، ويتضمن تعلُّم الفريق كيفية التعامل بإبداع مع القوى التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في الحوار والنقاش، ويتطلب إتقان التفكير النظمي لفهم التعقيدات، والقضايا الخلافية.

التوازن بين الحوار والنقاش:

يعد النقاش جزءاً مهماً من الحوار، إذ يكشف عن مجموعة من وجهات النظر، تمثل عدداً من الأبدال، ليتم توزينها واختيار وجهة النظر الأفضل من خلال النقاش، النقاش يتم فيه

صناعة قرار، وفي الحوار يتم كشف أعقد القضايا، والحوارات تكون متشعبة ولا تبحث عن الموافقة، لكن فهماً غنياً للقضايا المعقدة، وكلا النقاش والحوار يقودان لشوط من الأعمال، فمن خلال الحوار يستطيع الفريق تطوير علاقات مميزة، وثقة عميقة، ويتطور لديهم فهمٌ أغنى، بخصوصية وجهة نظر كل فرد، وتصبح لديهم خبرة كيف يصلون للفهم باحتواء وجهات النظر برفق، ويتعرف كل شخص على نقاط الاختلاف في الأفكار، ومع عمليات التفكير المستمرة الجماعية تصبح الأفكار أكثر ترابطاً، ويصل الأفراد لتبصرات لا يصلون لها بالشكل الفردي.

كيفية التعامل مع الواقع الحالي، روتين الصراع والمقاومة:

الفريق المتعلم يمتاز بصراع منتج للأفكار، يدور في فلك الرؤية، ويشكل جوهر عملية تطويرها، ويأتي متفاعلاً مع رؤى مشتركة متباينة، ويعد التدفق الحر للأفكار المتباينة مهم جداً للتفكير الإبداعي، واكتشاف حلولٍ جديدة لا يمكن للشخص بمفرده الوصول لها، ويبقى الصراع جزءاً من الحوار المستمر، والمقاومة الروتينية للأفكار المتباينة تحد من التفكير والبحث والتعلُّم ومعرفة الأسباب الحقيقية بسبب الخوف من اكتشاف الخطأ، وعادة تكون المقاومة غير ملحوظة، ولكنها مقاومة ضعيفة في الفريق المتعلم، والملتزم بالعمل جماعياً، وبقول الصدق لفهم الواقع الحالي في العمل، في هذه الحالة يتعلم الفريق ويطور رؤية مشتركة، وتتحول المقاومة الروتينية إلى مصدر للطاقة نحو التعلُّم، وتصبح مؤشراً لحدوث التعلُّم، ويمكن أن تكشف قضايا صعبة ومهمة، وعندما يتعلم الفريق كيف يعملون معاً أكثر من الوقوف أمام المقاومة الروتينية، عندها سيبنون الثقة، وعندما يرى الفريق نفسه قادراً على تجاوز المقاومة، يكون قد وصل لخبرة عظيمة في العمل بروح الفريق ويتكون لديه القوة للتغيير.

الحلقة المفقودة؛ الممارسة:

يحتاج فريق التعلُّم إلى ممارسة ما تعلمه من مهارات جماعياً، وغياب الممارسة يعد السبب في منع الكثير من الفرق من أن تكون وحدات متعلمة، فلا يعني الفريق الماهر أنه فريقٌ متعلم، ولا يعني اجتماع مجموعة من الموهوبين فريقاً متعلِّماً، فالفريق المتعلم هو الفريق الذي يتعلم أفراده كيف يتعلمون ويعملون جماعياً، وينمون الذكاء الجماعي الذي يفوق مجموع ذكاء الأفراد في الفريق، ويوفر مكتبات التعلُّم، والبيئة المدعومة بالحواسيب، حيث يواجه الفريق حقائق العمل الدينامية والمعقدة، و يعقد جلسات الحوار التي تضم أعضاء الفريق جميعاً، ويتم فيها توضيح قواعد الحوار, ويتم فيها تشجيع أعضاء الفريق لإظهار أغلب الصعوبات، والقضايا الدقيقة والخلافية، والأساسية في عمل الفريق.

دور القادة في المنظمة المتعلمة:

تختلف المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، وهذا الاختلاف يشمل نواحي عديدة، وأدواراً عديدة، والقادة ممن تتميز أدوارهم في المنظمة المتعلمة، إذ يرى جيسيك وماكنيل (٢٠٠٤) أن دور القادة في المنظمات المتعلمة يتمثل في الآتي:

١. مصممون As designers: فهم مسؤولون عن بناء أساس جوهر القيم والهدف المنظمي، ومسؤولون عن تأكيد السياسات والاستراتيجيات وبناء ودعم جوهر القيم واستخدامها وإدخالها في قرارات العمل.
٢. معلمون As teachers: المعلم غير السلطوي، الذي يعمل كقائد العربة، يقود بهدف مساعدة الناس في المنظمة بالاعتماد على النماذج العقلية، وتوضيح المسلمات المخطط لها، ويرى نماذج السلوك، ويطور منحى التفكير النظمي لحل المشكلات، وتشجيع النمو المهني والتطوير، وتنفيذ التعلُّم الحقيقي الذي يتجاوز تذكر السياسات وإغفال تطبيقها في أساليب العمل.
٣. المراقب Steward: هم المراقبون لرسالة المنظمة وحمايتها، والتأكد من فهم القيم المنظمية وممارستها، والالتزام بالهدف الأعلى للمنظمة، والالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم الأفراد في المنظمة, وبدون الجوهر الأخلاقي في المنظمة، لن يكون القادة قادرين على إيجاد ثقافة المنظمة المتعلمة.

إنشاء المنظمة المتعلمة:

يوضح راستوجي (١٩٩٨) أن المنظمة المتعلمة تُبنى بجهود هادفة، وتُصمم، وتُبتكر، وتُقوى باستمرار من خلال ارتباطها بالقيم والرؤية، واختبار السياسات، والبنى، والأساليب الإدارية، وأن يكون التفكير النظمي جوهر المنظمة، وأن يشمل مستويات المنظمة كافة، وأن يركز على العلاقات الداخلية، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الأشياء المادية، أو الأساليب والصفات، وان تنتقل لمنظمة متعلمة وفق الأسلوب الجماعي التدريجي الذي يمر بثلاث خطوات:

١. تغذية بيئة الانفتاح الداعمة والمؤدية للتعلُّم، بتزويد الموظفين بالوقت، والتسهيلات اللازمة للتفكير والتحليل، والتدريب، وتعميق مهارات حل المشكلات، والمشاركة في فريق العمل ومجموعات العمل.

٢. الحث على تبادل الأفكار، والتأكيد على التدفق النشط للأفكار، ومنح الفرص لوجهات النظر المتنافسة، مع وجوب زوال الحدود المنظمية التي تمنع تدفق المعلومات، وإيجاد البنى الأفقية التي تسهل الاتصال والمشاركة في الأفكار عبر المنظمة.

٣. تشكيل منتديات التعلُّم، وتصميم برامج الأعمال وفق أهداف التعلُّم الصريحة، وتكون برامج متنوعة، ومراجعة التغيرات المؤدية للتنافس في بيئة المنظمة.

وكذلك يرى جيسيك وماكنيل (Gieseck and McNeil ,2004) أن تطوير المنظمة المتعلمة يأتي ببناء أساس يعتمد على إدراك أهمية التعلُّم وإيجاد بيئة تشجع الانفتاح، وأن يلتزم قادة المنظمات بمفهوم المنظمة المتعلمة، ومشاركة الموظفين في التعلُّم المتطور, ويمكن إتباع الاستراتيجيات الآتية لتصبح منظمة متعلمة:

١. **الالتزام بالتغيير:** أن يلتزم الجميع بتغيير ما يفعلونه وكيف يفعلون، وإعادة تشكيل وجهات النظر في المنظمة، والنظر للمشاكل من زوايا مختلفة.

٢. **ربط التعلُّم مع عمليات المنظمة:** أي تحسين التعلُّم وتحسين آليات العمل وفق ما تم تعلُّمه، وتعزيز الخدمات التي تقدمها المنظمة.

٣. **تقدير الإمكانيات المنظمية:** فهل المنظمة لديها تكنولوجيا، وأسس مناسبة لتشجيع التعلُّم؟ وهل المنظمة مجهزة لتقديم التدريب الجيد والمهارات المناسبة لأفرادها؟

٤. **تطوير رؤية المنظمة المتعلمة:** فكل شخص في المنظمة بحاجة لفهم والتزام رؤية المنظمة المتعلمة.

٥. **توضيح ونمذجة الالتزام بالتعلُّم:** باستخدام التقويم لتخطيط الخطوة الآتية, وبفهم التعلُّم بشكلٍ مستمر وتعلُّم الأفراد والمجموعات من أخطائهم.

٦. **ترك البيروقراطية والبناء الخطي:** المنظمات المتعلمة لا يمكنها النجاح ضمن النمط الهرمي المنظمي، فالبنى الأفقية تشجع النشاطات ما بين الأقسام وهذا الاتصال يمكنه تحسين التعلُّم.

٧. **اقتناص فرص التعلُّم والمشاركة في المعرفة:** أن يشمل التعلُّمً مستويات المنظمة جميعا، و تشجيع النمو الشخصي والإتقان، ومشاركة المعرفة يطور أداء الفرد ومجموعة التعلُّم وبذلك يمكن تحسين النمو والتغيير.

٨. **التعلُّم أكثر عن المنظمات المتعلمة:** فمفهوم المنظمات المتعلمة يتطور, لذلك يجب تطوير فهم الموظفين للتعلُّم وللمنظمة المتعلمة، وأن لا يقتصر التعلُّم داخل المنظمة فقط.

٩. **مكافأة التعلُّم**: بالإضافة لتحسين التعليم ودعمه، يجب على المنظمات مكافأة التعلُّم حتى تنجح، وتثمين الأداء الوظيفي الذي يعكس هذا التعلُّم، وذلك من أجل تطوير المهارات الجديدة.

١٠. **التعلُّم والتطور والتكيُّف باستمرار**: بأن تحافظ المنظمة على النمو والتغيُّر والتحسن باستمرار في مواجهة التحديات الجديدة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، والتفجر المعرفي.

ويوضح غارفين وآخرون (٢٠٠٨) (Garvin, et.al) أن إنشاء المنظمة المتعلمة يعتمد على ثلاث لبنات أساسية هي:

١. **البيئة الداعمة للتعلُّم**: وهي البيئة التي تهتم بالسلامة النفسية للموظفين؛ إذ يشعر فيها الموظف بالحرية والأمان في عرض أفكاره، وتقديم النقد، وعدم الخوف من الوقوع في الخطأ. وتقدير الفروق الفردية من خلال الاهتمام بالأفكار ووجهات النظر المختلفة وتقبلها لأنها تعد مصدراً لطاقة التجديد، والإبداع. وتقبل الأفكار الجديدة؛ فالتعلُّم ليس مجرد تصحيح أخطاء أو حل مشكلات، بل يشمل تشجيع الموظفين على خوض المغامرات، والاستكشاف لما لم يتم اختباره، ولما هو غير معروف. ومنح الوقت الكافي للموظفين لتطبيق ما تعلموه، ووقتاً للتفكير، وللتحليل الذي يؤدي للإبداع.

٢. **تعزيز أساليب التعلُّم**، وما ينتج عنها من ممارسات عملية؛ إذ تتطور المنظمة بتطوير سلسلة من الخطوات العملية تعكس مشاركتها في المعرفة.

٣. **القيادة وتعزيز التعلُّم**؛ إذ يتأثر التعلُّم المنظمي بسلوك القائد، فلا بد أن يكون القائد ماهراً في إدارة النقاش، والحوار، وتشجيع الموظفين في المؤسسة على التعلُّم.

من خلال مراجعة ما كتبه التربويّون فيما يلزم لإنشاء المنظمة المتعلمة تجده يرشد للسير في خطوات أساسية هي:

١. التعرف إلى المنظمة المتعلمة وفهمها فهماً واعياً.

٢. تشكيل بنية إدارية مناسبة.

٣. ممارسة التعلُّم المنظمي.

٤. تشكيل فرق عاملة تفوض لها صلاحيات متنوعة من أجل تطوير المنظمة المتعلمة.

٥. وضع استراتيجيات مناسبة للتحول لمنظمة متعلمة.

٦. تطوير مهارات وتنفيذ ممارسات جديدة للتحول لمنظمة متعلمة.

٧. تطوير وسائل الاتصال والتواصل داخل المنظمة، ومع محيطها الخارجي.

٨. إدارة المعرفة بفاعلية في المنظمة.

٩. تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة.

١٠. اعتماد التقويم في كل خطوة من الخطوات.

المنهج السقراطي والمنظمة المتعلمة:

بعد هذه المراجعة للتعلم والتعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة، من الضروري أن لا تُفهم بأنها مفاهيم حديثة بحداثة تبلور فكرة المنظمة المتعلمة، حتى المنظمة المتعلمة ذاتها التي بزغت نهاية القرن العشرين، وتعد منظمة القرن الحادي والعشرين، ما هي إلا امتداد لعلم منذ آلاف السنوات، فمن يدرس المنهج السقراطي في التعلُّم يجده ينسجم مع حقيقة المنظمة القائمة على التعلم وابتكار المعرفة، والمهتمة بالنماذج العقلية وتطويرها عبر الحوار لاستخراج المعرفة من أذهان المتحاورين في المنظمة.

فالمنهج السقراطي: منهج حواريٌّ بين أشخاص، وقد يكون بين الشخص ونفسه، يهدف إلى توليد الحقيقة من الذهن بعد تنقيته من الأفكار السلبية عن طريق الحوار، ويرى أن التعلُّم لا يعني حفظ المعلومات، بل هو استخلاص المعرفة من الذهن، وهذا يحدث عند الاتصال بين ذهنين أو أكثر عن طريق الحوار، وكان يستخدم سقراط منهج التهكم والتوليد في الحوار: فكان يفند آراء خصمه بالجدل المنظم، بطرح سؤال ثم يجاب عليه، ثم يطرح سؤال آخر وهكذا، فيسير معه متدرجاً نحو كشف حقيقة كاملة أو جزئية في الموضوع الذي يبحثه، ويتسم بطريقة منظمة من التفكير، وبالمقدرة على كشف المتناقضات، وتحقيق الاتساق الفكري في الحديث، وبالتالي يصل الحوار إلى كشف حقيقة منشودة، أو إلى تفنيد خطأ شائع، أو أبعاد جديدة للمشكلة قيد البحث, (زكريا، ١٩٧٤). وهذا ينسجم مع هدف الحوار الذي يمثل أساسا في كشف وتطوير النماذج العقلية لأعضاء الفريق في المنظمة المتعلمة، إذ من خلال الحوار وما يطرح فيه من استفسارات وأسئلة وإجابات لها يمكن الوصول لفهم دقيق لأعقد القضايا في المنظمة، والوصول لآراء أفضل من رأي أي شخص بمفرده، لما للاتصال الذهني من أهمية في كشف ما فيه من حقائق. وبهذا يتفق المنهج السقراطي مع المنظمة المتعلمة من حيث اهتمامها بالمعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي يحملها الأفراد في عقولهم ولم تتحول لمعرفة صريحة؛ أي لم تكتب في الملفات والكتب، أو تخزن في أجهزة الحاسوب، أو المواقع الالكترونية، وتبذل المنظمة جهدا في استخلاص هذه المعرفة من أذهانهم عبر الحوار ثم تدوينها لتستفيد منها المنظمة، (سويدان، ٢٠٠١).

ولو نظرنا لعلاقة المنظمة المتعلمة بما جاء في القرآن لوجدناها تعتمد على مبدأ التعلم، الذي أمر به رب العالمين في آيات عديدة من آيات القرآن الكريم، كقوله تعالى في أول آية نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم: **(اقرأ باسم ربك الذي خلق)** الآية رقم(١) من سورة العلق، ويقسم رب العالمين بالقلم: **(ن والقلم وما يسطرون)** سورة القلم آية رقم (١)، ويكلف الله تعالى القائد بالبحث و اكتساب المعرفة، إشارة إلى ضرورة التعلم من أجل النجاح للقائد، والمنظمة التي يقودها، وأن المعرفة قوة يتوجب على القائد امتلاكها، وذلك في قوله تعالى: **(وعلّم آدم الأسماء كلُها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين)** آية رقم (٣١) من سورة البقرة، فعندما خلق الله الإنسان اعترضت الملائكة على خلقه ظناً منها أنه سيفسد في الأرض، فيظهر الله لها ما لم تعلم، بأن هذا الإنسان سيكون خليفة الله في الأرض وقد حباه الله علماً يعينه في حمل مسؤولياته، وأن هذا العلم لم يمنحه للملائكة لأنه لا يلزمها، فهي مخلوقة للعبادة فقط، ولم توكل إليها مسؤوليات قيادية كما الحال للإنسان.

فمفاهيم التعلُّم والتعلُّم المنظمي، والمنظمة المتعلمة تنسجم مع الإرث العلمي لدى الإنسان منذ ما قبل الميلاد، ومع ما حثّ عليه الدين الإسلامي، فلم تكن من الخيال، أو مجرد صدفة، أو فكرة غريبة ظهرت فجأة وتعود لتختفي دون أثر، فمن هنا كان حريٌّ بالمنظمات عموماً تبني فكر المنظمة المتعلمة، والجامعات منظمات تربوية يقع على عاتقها مهمات ليست سهلة، فلا بد وأن تتحول لمنظمات تربوية متعلمة.

الجامعة المتعلمة:

يعيش التعليم العالي في ظل تنوع مستمر ومتجدد في الطلبة، والموظفين, والتغيرات التكنولوجية، والسوق العالمية، والعولمة، مما يدفع التعليم العالي للتعلُّم، والتعلُّم سريعاً، والتحول لمنظمات متعلمة حالاً أكثر من أي وقت مضى لمواجهة هذه التحديات اليومية التي تتطلب التعلُّم من أجل المحافظة على مقدراتها الأدائية. ولذلك يرى كالين (١٩٩٩) (Cullen) أن على الجامعة التخلص من الأنظمة البيروقراطية الصلبة نحو مؤسسات مهنية التوجه تراعي التكامل المنظمي، والتخلص من الحدود الصلبة التي تفصل وحدات النظام داخلياً، أو تفصل النظام عن بيئته الخارجية، وتدعم التكيف الإيجابي مع حاجات سوق العمل، وتسير وفق رؤية مشتركة يطورها الموظفون الأكاديميون والإداريون تسعى الجامعة لتحقيقها بالتعلُّم الجماعي المشترك، وأن يشترك أفرادها جميعاً في صناعة القرار، بدلاً من استئثار موظفي قمة الهرم بصناعة

القرار كما هو الحال في المنظمات البيروقراطية، فإن لم يشترك الجميع بصناعة القـرار، لـن يكون هناك التزامٌ كاملٌ بالقرار من قبل الموظفين مما يعني عدم حدوث التغيير.

ويمكن أن تحول الجامعة لمنظمة متعلمة؛ إذ يشير ديفـر (١٩٩٧) Dever، إلـى أن الضوابط الخمسة التي وضعها سنج للمنظمة المتعلمة تنسجم بشكل كبير مع قيم التعليم العـالي على الصعيدين الأكاديمي والإداري على النحو:

١. ضابط الإتقان الشخصي: يعني اهتمام الفرد بالتعلُّم الذاتي والبحث المستمر عمّـا هـو أفضل في تحقيق النتائج، إذ يعد هذا جوهر قيم التعليم العالي، ويمثل صفة أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ويمتلك التعليم العالي الآليات المناسبة لذلك مثل الحرية الأكاديميـة، وتقوم العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاجتماعية المحيطة بهـا علـى الالتزام المشترك بالأفكار والقضايا والأهداف والأساليب.
٢. ضابط النماذج العقلية: يمثل التعميمات والمسلمات التي تترجم في الأنـشطة المختلفـة للفرد، ويسهل التعامل معها في التعليم العالي، لتوفر الحرية الأكاديمية، وحرية التعبيـر عن الرأي التي تسهم في كشف النماذج العقلية للموطفين وتطويرها.
٣. التفكير النظمي: الذي من خلاله يرى النظام بصورته الكلية وشبكة علاقاته الداخلية معاً، الذي يؤكد أهمية إدراك التأثيرات المعقدة والبعيدة المدى من خلف الأسباب، فـيمكن أن تستخدمه الجامعة في توفير ما هو أفضل من مناهج تفيد في المستقبل، وتخدم الواقع.
٤. تعلُّم الفريق: هذا التعلُّم ينتج عنه رفض التصور التقليدي للقائد كشخص مميز يوضـح الاتجاه ويضع القرارات الأساسية، ويحفز الجماعة، فهذا يرتبط عن قرب مع مـا هـو عليه القائد في التعليم العالي، فلم تعد البنية الهرمية تناسب القيادة في مؤسـسة التعلـيم العالي، لأن القائد هنا يركز على البنى التكيفية والقوى الإبداعية التـي تعيـد تـشكيل المؤسسة من أسفل إلى أعلى، ويستخدم القائد النماذج العقلية فـي اختبـار المـسلمات المرتبطة بالأفكار، فلن يكون هناك قائدٌ دبلوماسـيٌ فـي التعلـيم العـالي، لأن القائـد الدبلوماسي ينظر إلى أن هناك معركة بينه وبين من يقود ويتفنن فـي بـسط سـيطرته عليهم، فقائد المنظمة المتعلمة يقوم بدور المعلم، والمصمم، والمراقـب، ويـسخر كـل الإمكانيات لمصلحة المنظمة، ويستخدم المصادر بشكل فعال، ويحفز المنظمة في بعض الأحيان
٥. الرؤية المشتركة: الرؤية في مؤسسة التعليم العالي لا تملى من قبل القائد وإنما تطـور جماعياً مراعية التغيرات الثقافية والتكنولوجية، وتتطور بتطور المؤسسة.

لكن هل يعد التعلُّم المنظمي في التعليم العالي مجرد اتباع كل ما هو جديد؟ وبصرف النظر عن قيمته العلمية، وكلما ظهرت نظرية إدارية جديدة، تجد التعليم العالي يقدم على تطبيقها، وشيئاً فشيئاً تظهر نظرية أكثر حداثةً، فيتحول عن تطبيق النظرية السابقة نحو تطبيق النظرية الجديدة، دون أن يدرك أيّاً من سلبيات أو إيجابيات تطبيق أيٍّ منهما، فهل سيهمل التعليم العالي تطبيقات الجودة الشاملة، ويتجه لتطبيق نظرية المنظمة المتعلمة؟

ينظر برنبوم Birnbaum المشار إليه في كزر (٢٠٠٥) إلى أن المنظمات المتعلمة وغيرها تجديدات تؤثر في التعليم العالي سلباً أو إيجاباً، لذلك لا بد من إدارة تجديدات الإدارة الأكاديمية من خلال ثلاث مراحل هي:

١. الاكتشاف exploration: إذ يجب على القائد التربوي اختيار الجديد باهتمام حذر، فكل جديد يضم بذوراً جيدة, فعلى القائد اكتشافها ومأسستها، دون الشوائب والسلبيات المرافقة لها.
٢. التنفيذ implementation: عند تطبيق أفكار التجديد ستواجه بالمقاومة، لذا على الإداريين الحذر، وتوقع هذه السلوكيات مسبقاً من قبل الموظفين، ومراقبة سير التنفيذ، ومن الأفضل تطبيق الأفكار الجديدة في المكان المتوقع النجاح فيه، ويستحسن تطبيق دراسة استطلاعية حول تطبيق الأفكار الجديدة.
٣. التقويم evaluation: على القادة تعزيز ودعم التجديد بالتجربة، وبناء خطة لتقويم الأداء، فالتجديدات الأكاديمية تفيد في حال أدخلت أفكار ناقدة، وقيما لمؤسساتهم، تزيد من المعرفة لديهم تترجم في سلوكهم.

والملاحظ أن التعليم العالي دخل للتعلم المنظمي من خلال إدارة الجودة الشاملة بشكل سلس وبناءً على التجربة والعمل، فليست الأمور مجرد إتباع الجديد. فقد لاحظت كيزر (٢٠٠٥) قلة عدد الأبحاث التي تشير لتطبيق التعلُّم المنظمي في التعليم العالي، إلا أن هذه أشارت إلى ضرورة التعلُّم، وكيفية حدوثه، ومخرجاته، فقد سار التعلُّم المنظمي مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن التعلُّم المنظمي برز في نهاية التسعينيات في التعليم العالي وطوّر بطرق متعددة مثل:

١. التركيز على مبادئ التعلُّم المنظمي.
٢. الاهتمام بكيفية حدوث التعلُّم فعلياً.
٣. تطوير الأساليب والأنظمة الموجودة لتطوير مناحي جديدة من العمل.

٤. التحول من الاهتمام بالمساءلة والأداء فقط نحو تطوير أساليب العمل والاستمرار في التعلُّم.

وتعمل الجامعة كمنظمة متعلمة من خلال ممارستها للتعلم بالحصول على البيانات والمعلومات الجديدة، وتطوير المعرفة و تطبيقها باستمرار في الجامعة لإحداث التغيير المطلوب ثم تستخدم التقويم، وتجمع البيانات من جديد لتحصل على معلومات، وتطبيقها مرة ثانية، وهكذا فقديماً لم يهتم الإداريون بفكرة التعلُّم، ولم يكن أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مرشحين للتطور والتدريب، وكان من المستغرب طرح مبدأ التدريب والتطوير لأعضاء التدريس في الجامعة، إلا أن الوعي تزايد بأهمية المعرفة من أجل الفاعلية، وهذا أعطى أهمية للمصادر البشرية وتطويرها، وتدريبها داخل الجامعات، والالتزام بمبدأ التعلُّم مدى الحياة بين الأعضاء في الجامعة لتشجيع التعلُّم، وتنفيذ خطة التعلُّم، ويؤدي تطبيق مبدأ التعلُّم في الجامعة على مستوى الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلبة إلى الزيادة في ابتكار المعرفة، وتحطيم العلاقات الهرمية بين المتعلم والمعلم، وتمثل الجامعة مجتمعاً متعلماً، وذلك لابتكار بيئة تعلُّم غنية، إذ يتطلب تطبيق التعلُّم في التعليم العالي بنى ثقافية جديدة، ووحدات جديدة مثل المكتبات، وعمادة البحث العلمي، وقسم التخطيط للتعلُّم، والبحث في كيفية حدوث التعلُّم، واختبار الأخطاء واستخدام المجموعات ضمن الجامعة (كيزر ،٢٠٠٥).

ورغم أن التعلم المنظمي يناسب بنية الجامعة، وينسجم مع قيمها، إلا أن الأجواء لا تخلو من عوامل التعطيل، التي قد تربك التعلم المنظمي، وتحول دون وصول الجامعة لوضع المنظمة المتعلمة. وهذا ما ذهب إليه فريد (٢٠٠١) إذ يرى إن هناك عوامل عدة تحول دون تطوير مؤسسات التعليم العالي لتصبح منظمات متعلمة، وهي أن أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين لا يرون أنفسهم أجزاءً متكاملة في منظمتهم، فهم تعلموا واعتادوا العمل بشكلٍ مفرد، وليس جماعياً، وتسود أحياناً أجواء من السلطوية تحد من التغيير، ويقوم مبدأ المكافأة على العمل الفردي لا العمل الجماعي، و قد يحدث تقصير في تطوير أساليب الاتصال والتواصل والتعاون بين الأفراد.

إنشاء الجامعة المتعلمة:

لقد أصبح من الضروري تحويل الجامعات لمنظمات متعلمة، وقد أشار Peter Druker في فريدمان وآخرين (٢٠٠٥) .Friedmman, et al (ص٣١)، إلى أنه بعد ثلاثين عاماً من الآن "ستكون الجامعات الكبيرة الحالية مجرد آثارٍ قديمة" ولن تعيش في هذه الحقبة، وفي ظل

العالم الذي أصبح أكثر ترابطاً وتعاوناً، فلا بد أن تكون جامعات القرن الحادي والعشرين أكثر ذكاءً ومرونة. ورغم هذا يشير فريدمان وآخرون (٢٠٠٥)إلى أن نتائج الدراسات بينت أن عدداً قليلاً من الجامعات تعد منظمات متعلمة، وغالبية الجامعات لا تعرف كيف تتعلُّم، وأن معظم الجامعات لديها إساهامات معرفية قليلة، يغلب عليها سمة المسابقة في المعرفة لا الشراكة، أي أن معظم الجامعات ليست منظمات متعلمة لذا يقترح بعض الآليات لتحويل الجامعة لمنظمة متعلمة وهي:

١. تأسيس رسالة بخصوص العمل البحثي، تفيد في تشجيع الموظفين على إعداد أبحاث مشتركة، أي تقوم على العمل البحثي المشترك، وتؤسس الجامعة موقعاً الكترونياً بحثياً مشتركاً يشارك فيه أعضاء الهيئة التدريسية والإداريّون جميعاً من خلال تقديم الأفكار وتطبيق الأبحاث، وتوفير المنح لإجراء الأبحاث، فهذا العمل المشترك يكون منتجا للمعرفة الجديدة، فلن يكون هناك من يكتب بحثاً تلو البحث دون تجديد في المعرفة، ويحقق التعلم الذي يمثل روح المنظمة المتعلمة.

٢. تأسيس أرشيفٍ على الإنترنت يستطيع من خلاله الزملاء إرسال أبحاثهم لبعضهم بعضاً لتتم مراجعتها، وتقديم النقد البنّاء، قبل إرسالها للنشر.

٣. إنشاء موقعٍ الكترونيٍ لكل مساق من المساقات، وبالذات المساقات ذات الشعب المتعددة، التي تدرس من قبل العديد من المدرسين، وتشمل أفكار أعضاء هيئة التدريس وكيفية تدريس المساق، وما لديه من محاضرات، ويستفيد من هذا الموقع الطلبة والمدرسين الذين يدرسون المساق.

٤. الشراكة في المعرفة غير المقتصرة على الجامعة فقط، بل مشاركة القطاع العام إذ يقدم الموقع الإلكتروني روابط بمواقع أخرى ذات موضوعات لديها صلة بما يدرس في الجامعة، ويستفيد الناس في مجالات عملهم المختلفة ويستفيد منها طلبة الجامعة، أي تكون الشراكة المعرفية هنا بين الأكاديميين والتنفيذيين على أرض الواقع.

٥. ترك البنية الهرمية التقليدية، والتوجه للبنية الأفقية التي تسمح بتدفق المعلومات في اتجاهات المنظمة جميعاً لأن تدفق المعلومات باتجاه واحد من الإداريين في القمة إلى الموظفين أسفل الهرم يحرم المنظمة من الاستفادة من أفكار الموظفين في قاعدة الهرم.

٦. إشراك الطلبة في المعرفة وأن لا تقتصر الشراكة على الموظفين، ويكون ذلك بتزويد أعضاء هيئة التدريس الطلبة ببريدهم الإلكتروني، وساعاتهم المكتبية.

٧. تطوير برامج جديدة في الجامعة باستمرار فيما يتعلق بمجالات التخصص، وأن يكون عملاً مشتركاً بين جميع الأقسام، وأن لا يحاول أي قسم الاستئثار به دون غيره، وهذا الاتجاه يمكن تعزيزه بإيجاد البنية المنظمية الأفقية، وقيام الإداريين بتعزيز الهيئة التدريسية ومكافئتها والأقسام التي تضع البرامج الجديدة.

٨. استمرار التعلم مدى الحياة لأعضاء هيئة التدريس، وعدم التوقف عن العمل البحثي بعد ترقيتهم لأستاذ مشارك، أو أستاذ كامل في الجامعة، وهذا يتم بتعزيز أعضاء هيئة التدريس ومكافأتهم.

وهذه الآليات تساعد الجامعة في التحول لمنظمة متعلمة لأنها تؤدي إلى التعلم المستمر, وتوليد المعرفة، وتطبيقها في سلوكهم، وتشجع على تعلم الفريق، وتطوير النماذج العقلية من خلال الحوار، وتشكيل الرؤية المشتركة. كما أشار Duke ديوك (٢٠٠٢) أن الجامعة المتعلمة يجب أن تأخذ خمس قضايا بعين النظر هي:

١. المشروع، والثقافة والروح Enterprise, culture and the soul: إذ تواجه الجامعة تحدياً مع الهوية الشخصية في ظل العولمة، وهذا يدفعها لإعادة تعريف دور الجامعة، وأن تكون ذات قدرة عالية في دخول المشاريع ذات المغامرات الجريئة.

٢. هل الجامعة تتعلم؟ Do universities learn: بالسير المستمر مع ثقافة المغامرة في الجامعة، وعدم الخوف من الفشل، يتطور الإداريون وأعضاء هيئة التدريس معاً، وتسير الجامعة بالتطور المهني والتعلُّم المستمرين.

٣. الشراكات، والاتحادات الاستراتيجية السلسة partner ships, strategic alliances and seamlessness: ويعني تخرج من أسوارها التقليدية المعروفة لتطور علاقات وشراكات واسعة تناسب سلوك قطاع الأعمال الخاص، وأن يكون لديه المقدرة على بناء شراكات استراتيجية مع الآخرين، تحقق من خلالها أهداف مشتركة يصعب تحقيقها في المؤسسة بمفردها، فالشراكة وشبكة العلاقات تجعل الجامعة جزءاً من المجتمع، ويمنحها المقدرة على التنوع، والمحافظة على الخصوصية مما يساعدها على استغلال المنافذ النظام العالمي كافة، ومن أجل السلاسة والانسيابية ستأخذ الجامعة بوجهات نظر الطلبة أكثر، مما يرفع ثقة الطالب بمؤسسات التعليم العالي، مما يقلل الفجوة بين مكان العمل والجامعة، والاهتمام بخدمة الزبون في جو أكثر انفتاحاً وتعاوناً.

٤. الطبيعة المحلية والعالمية للمعرفة Global and local; the nature of knowledge: أي أن فقدان الفردية في زمن العولمة لا يعني أن تكون محدوداً،

فالعولمة تربط بين المحلية والعالمية، فلم تعد المعرفة المبتكرة بالبحث العلمي تخص فرداً أو مؤسسة دون أخرى، وهذا الأمر يقلل الهرمية التقليدية داخل الجامعة لتكون الجامعة المتعلمة أكثر انفتاحاً، ومرونةً, وتطوراً، وديمقراطية، ويتجلى من خلال الأبحاث الجماعية واشتراك المجتمع والمشاركة في المساءلة.

٥. الموقع الجغرافي للجامعة: الوسط المتعلم والاقتصادي :Geography rediscoverd the learning region and economy: إذ تعد الجامعة مصدر التعلُّم، والمشاركة في منطقتها الجغرافية، فالتعليم العالي لا يمكن تمويله من الميزانية الحكومية كالماضي، لذا يتطلب من الجامعة الدخول في شراكات وعقود مع المجتمع، وأن تأخذ المصادر المادية من الشراكة عدة أشكال، وأن تصبح الجامعة مصدر معرفة من خلال أبحاثها التي تمثل الركن الثالث لرسالة الجامعة وهو خدمة المجتمع، إذ يمكن أن تكون الجامعة الطرف القائد في استراتيجية تعلُّم المدينة، وتعلُّم المنطقة، والتعلُّم الاقتصادي، وهذا ما يسمح بوجود جامعات التعلُّم الذاتي، والمفتوح، وجامعات الانترنت (الافتراضية)، وأن تقدر التطبيقات التكنولوجية من أجل التعلُّم المرن، والكثير من الجامعات يمكنها أن تصبح محلية وعالمية، ومعظمها يمكن أن تكون جامعات نظامية أو تعلُّم عن بعد.

ويشترط ستاسكفيسيوت وآخرون (٢٠٠٦) (Staskeviciute et al.) لتحول الجامعة لمنظمة متعلمة، أن تؤسس مناخاً يسود فيه التعاون، ويشجع على المبادرة، والمغامرة، وأن يكون هذا الأمر من الاستراتيجيات ذات الأولوية للقادة والمصادر البشرية في الجامعة كافة.

أما Martin مارتن (١٩٩٩) فقد وضع تطبيقاً عملياً لضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة لسنج في الجامعة لتطويرها إلى منظمة متعلمة كالآتي:

الإتقان الشخصي: ويتحقق الإتقان الشخصي في الجامعة من خلال الاهتمام ببيئة العمل وان يهتم الإتقان الشخصي بالرؤية الشخصية للفرد التي تجمع ما بين العمل والحياة الاجتماعية، وأن لا تركز على جانب م إهمال الجانب الآخر لتكون لطموح الفرد، لاسيما أن العمل الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية يأخذ جزءاً كبيراً من وقته، فيعمل بإتقان نحو تحقيق رؤية المنظمة التي تمثل رؤيته الشخصية في الوقت ذاته

النماذج العقلية: وهي المعتقدات والمسلمات لدى الشخص، وتدفعه للعمل بايجابية والتعلم من الخبرات، ولذا على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تغيير نماذجهم العقلية من أجل التعلُّم، وأن لا يخفوا معتقداتهم ليكونوا أكثر انفتاحاً وأمانةً, ويتم ذلك بتقديم الدعم والمساعدة المناسبين لهم في الجامعة.

الرؤية المشتركة: يجب أن تتشكل رؤية الجامعة من مجموع رؤى أعضائها ولا يجوز أن تملى عليهم، وأن لا يجبروا على الرؤية فهم يلتزمون بها عندما تكون رؤيتهم، ويمكن تطوير الرؤية المشتركة بالشكل الآتي:

- أن تبدأ الرؤية المشتركة مع الرؤية الشخصية، فالمؤسسة التي لا يوجد فيها رؤى شخصية لأفرادها، لا يمكنها تطوير رؤية مشتركة.
- تبني الرؤية المشتركة في مناخ من التوتر الإبداعي creative tension الناتج عن ملاحظة الفجوة بين النتائج المتحققة والرؤية.
- تتقدم الرؤية المشتركة بزيادة الحماسة والالتزام الذي يجعل الأفراد والجامعة ملتزمين بها بشكل لا محدود مقارنة بأسلوب الإجبار.
- من الصعب التزام الفرد بممارسات جديدة عندما يكون قد اعتاد على ممارسات بالعمل، لذا لا بد من مساعدة موظفي الجامعة على تخطي هذه المسألة وقبول التوجهات الجديدة.

تعلُّم الفريق: الفريق الناجح هو الفريق الذي يولد المعرفة والتبصرات التي من خلالها تكشف المشكلات وتعالجها ، وتوفير بيئة يتعلم من خلالها الأفراد كيف سيتعاملون مع مشاكل المستقبل، ويكون ناتج جهود الفريق أكبر من المجموع الجبري للجهود الفردية، ويتم ذلك في الجامعة بتشكيل فرقٍ متنوعةٍ في الجامعة هي: فرق التدريس، وفرق البحث، واللجان الأكاديمية، وبتشجيع الطلبة بشكل كبير على الدراسة بشكل فرق.

التفكير النظمي: وهو أن ترى النظام بشكل كامل، وأن ترى شبكة العلاقات في النظام وكيف تتفاعل معاً، فبهذه الرؤية الدقيقة الشاملة يمكن الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلة، أما برؤية جزء فقط دون رؤية الأجزاء الأخرى وعلاقتها مع بعضها البعض، لا تصل لأصل المشكلة في الجامعة وتتفاقم، وتزداد سوءاً، فكل فرد في الجامعة يعد جزءاً من المشكلة لأنه جزءٌ من النظام الكلي للجامعة.

من خلال مراجعة ما كتبه التربويون في مجال إنشاء الجامعة المتعلمة، يمكن ملاحظة أن هناك قضايا مشتركة، وأساسية في بناء الجامعة المتعلمة هي:

١. الشراكة المعرفية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين، والبيئة المحيطة.
٢. استغلال التكنولوجيا كوسيلة للتعلم والشراكة المعرفية.
٣. تبني استراتيجية التعلم مدى الحياة.
٤. تنمية روح المغامرة، والتجديد، والإبداع.
٥. تنمية وممارسة الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة لبيتر سنج.

٦. إدارة المعرفة، وجعلها شيئاً مركزياً.

٧. تطوير علاقات اتصال وتواصل قوية داخ الجامعة ومع بيئتها الخارجية.

ويعتمد نجاح الإداري في أحايينٍ كثيرة على مقدرته في الاتصال والتواصل، فقد يفشل في إحداث التغيير نتيجة لضعف الإداري في إقناع الناس بأهمية التغيير. لقد وضح سوندرز وهاملتين (١٩٩٩) Saunders وHamilton ثلاثة نماذج يمكن استخدامها في إقناع الموظفين بقبول التطوير وهي:

١. الأنموذج الخطي The linear model: إذ يتم الإقناع بطريقة اتصال أحاية الاتجاه بين المرسل والمستقبل تقود لعدد من التوجهات والاهتمامات وقد تتأثر الرسالة بالتشويش لذا يجب تحليل المفاهيم المستخدمة في إقناع الموظفين في التعليم العالي وضبط عمليات الإرسال، والاهتمام بالمرسلين والمستقبلين، وتخفيض عوامل الإزعاج لأدنى حد.

٢. الأنموذج الدائري The circular model: في هذا الأنموذج يكون الإرسال ضمن مجموعة من الحضور ويختلف عن الأسلوب الخطي بوجود التغذية الراجعة، فإن لم تصل المعلومة في أحد الاجتماعات ستصل في اجتماع آخر، ويعد هذا الأنموذج الأفضل في التعليم العالي، وفي هذا الأنموذج تتم مناقشة أبعاد المشكلات مما يؤدي لتطوير الممارسة المهنية، ويجعل النظام أكثر انفتاحاً.

٣. الأنموذج اللولبي The helical model: يعتمد هذا الأنموذج على أساس أن المعرفة تولد المعرفة، فالأنموذج الولبي يعتمد على الحوار المستمر، أي لا توجد نقطة بداية ونهاية في الحوار، مما يؤدي زيادة الفهم والتطوير، وليس من السهل وضع اتجاه معين للحوار، مما يقود لسلسلة من المناقشات الحرة المفيدة.

القيادة في الجامعة المتعلمة:

تتطور أدوار القادة في الجامعة المتعلمة كما تتطور أدوار الموظفين كافة، إذ يرى رولي (1997) Rowley أن الناس في الجامعة بحاجة لقائد يسهم في تطوير الإداريين والمشرفين، والمدربين جميعاً، وأن يشعر القائد بالمسؤولية تجاه مستوى أداء الآخرين ممن حوله في الجامعة لذا لابد من توفر الخصائص الآتية في أولئك القادة:

- أن تكون لديهم المقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أفراد الهيئة من أجل تطويرهم عوضاً عن كبتهم.

- استخدام التعزيز المادي والمعنوي لتعزيز الأفراد أو ذوي المبادرات الإيجابية في تطوير أنفسهم.
- البحث المستمر من أجل توفير فرص التعلُّم الإيجابي المثمر.
- منح الوقت الكافي لكل شخص داخل الجامعة لتطوير نفسه.
- منح الموظفين فرصة اختيار المهمات التي يقومون بها وأن لا تفرض عليهم.
- مشاركة الموظفين نجاحاتهم وفشلهم لتعزيز تطورهم.
- أن يكون مستمعاً أكثر من أن يكون متكلماً.
- عدم محاولة جعل الأفراد نسخاً عنهم.
- أن يغامروا من أجل تحقيق النتائج المرغوبة بأقسامهم في تحصيل فرص التعلُّم لموظفيهم.

يمكن للإداريين التحلي بهذه الصفات من خلال تطوير علاقات قوية قائمة على لغة مفهومة بين الجميع عن طريق الاتصال الفعال وهذه العلاقات تترجم سلوكياً على أرض الواقع بين الموظفين جميعاً وعلى المستويات جميعها من أكاديميين، وغير أكاديميين، وإداريين، وتهتم مؤسسات التعليم العالي بمتغيرات بيئية داخل المؤسسة وهي: التقييم البيئي، وقيادة التغيير، والنظر للمصادر البشرية على أنها أغلى ما لديها، وتحقيق الترابط، والقدرة العالية في تبني حل المشكلات المعتمدة على جمع البيانات، وتحليلها وإدارة النقاش الجيد.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مراجعة لأهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وبما أن الدراسة تناولت موضوع تطوير أنموذج للمنظمة المتعلمة فقد راجعت الباحثة الدراسات التي تناولت تطوير النماذج والتي تناولت المنظمة المتعلمة في الجامعات، في الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

من خلال مراجعة الدراسات العربية في مجالي تطوير النماذج والمنظمة المتعلمة، وجدت الباحثة دراسات تناولت تطوير النماذج مثل الرشودي (٢٠٠٧)، وقباعة (٢٠٠٥)، وعبد الرحمن (٢٠٠٥)، ومهدي (٢٠٠٤)، إلا أن الدراسة الوحيدة التي تناولت تطوير أنموذج لمنظمة متعلمة كانت دراسة الرشودي ولم تكن في مجال التعلم العالي، وكان في مجال الأجهزة الأمنية، أما الدراسات العربية التي تناولت المنظمة المتعلمة ، وتناولت مجالات مختلفة ومن هذه

الدراسات: عبابنة (٢٠٠٧) وإيمان أبو خضير (٢٠٠٦)، وبكار (٢٠٠٢) وهيجـــان (١٩٩٨)، وكانت دراسة إيمان أبو خضير فقط تناولت التعليم العالي.

من خلال مراجعة الدراسات الأجنبية وجدت الدراسات التي تناولت تطوير النماذج مثل: دراسة سميث (٢٠٠٣) Smith ودراسة فريد (١٩٩٦) Freed، أما الدراسات الأجنبيـــة التـــي تناولت المنظمات المتعلمة في التعليم العالي فكانت أكثر وفرة من الدراسات العربية في التعلـــيم العالي ومن الأمثلة عليها: **دراسة وو شاي هواي**(Wu,Shyi-huey, 2006) دراسة **لين** Lin (2004) ودراسة ايرز (٢٠٠٢) Ayers ودراسة بيورانيزم (٢٠٠١)Buranasin ودراسة فريد Freed(2001) ، دراسة كرول (٢٠٠١) Krol ودراسة غولديرغ (٢٠٠٠) Goldberg ودراســـة دريدر (١٩٩٩) Drader ، ودراسة ميـــوز (١٩٩٩) Muse ودراســـة بيريـــو (١٩٩٩) Berrio ودراسة ماك وكاثرين(١٩٩٩) Mac & Catherine ودراسة مارتين (١٩٩٩) Martin

أولاً: الدراسات العربية:

ويشمل هذا الفصل قسمين من الدراسات العربية وهي: الدراسات التي تناولت تطـــوير النماذج، والدراسات التي تناولت المنظمات المتعلمة.

الدراسات العربية التي تضمنت تطوير نماذج تربوية:

أجرى مهدي (٢٠٠٤) دراسة بعنوان: أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربويـــة العراقية، وهدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للقيادة التربوية, وضمت عينة الدراســـة الإداريـــين الممارسين في وزارة التربية, ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقيين, وبلـــغ عـــددهم (٢٠) عضوا. وقد قام الباحث بتطوير الأنموذج المطلوب وطوّر استبانة لتقييم الأنمـــوذج تـــم عرضها على الخبراء ومن ثم أجرى التعديل بناء على ما جاء فـــي إجابـــات الخبـــراء علـــى الاستبانة.

انتهت الدراسة بتطوير الأنموذج الذي اجمع الخبراء على قبوله, وأشارت أيضا النتائج أن البيئة الخارجية ممثلة بالنظام الاجتماعي تؤثر في القيادة التربوية للمؤسسة التربوية من حيث الموقف الذي تمارس فيه القيادة التربوية يعد عاملا حاسما في تحديد السلوك القيادي المطلوب لتحقيق الأهداف التربوية.

وأجرى قباعة (٢٠٠٥) دراسة بعنوان: تطوير أنموذج لإدارة نظم التعلُّم عن بعد فـــي التعليم العالي، وهدفت إلى تطوير أنموذج لإدارة نظم التعلُّم عن بعد في التعليم العـــالي، وقـــام

الباحث بتطوير الأنموذج بعد مسح الأدب النظري، والدراسات السابقة، ثم قام بتطوير استبانة لتقييم الأنموذج المقترح، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات المفتوحة في الوطن العربي التي عددها (١٤) جامعة للعام الدراسي (٢٠٠٣/ ٢٠٠٤)، وتم اختيار عينة الدراسة بواقع (٨) جامعات.

قدمت الدراسة الأنموذج المقترح بعد تقييمه من قبل المؤسسات المشاركة، وقد أظهر التقييم فائدة في الأنموذج كوسيلة مساعدة في التخطيط وأداة عملية للتقييم، وأداة تحفيز للتفكير، ومنظومة كخطوط إرشادية للتطبيق، كما أظهر التقييم أن العوامل البشرية: كالشخصية، وأنماط الإدارة، وأنماط الاتصال، والثقافة التنظيمية كانت أكثر أهمية في التطبيق الناجح لبرامج التعلُّم عن بعد من التكنولوجيا والتقنية.

وأجرى عبد الرحمن (٢٠٠٥) دراسة بعنوان: تطوير أنموذج للفاعلية في ضوء تقييم فاعلية الجامعات الفلسطينية، وهدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للفاعلية في ضوء تقييم فاعلية الجامعات الفلسطينية، ضمت عينة الدراسة (٢١٥) عضو هيئة تدريس و(٣٥) إدارياً موزعين على الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية السبع، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين، أجاب عليه كلُ من المدرسين والإداريين.

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- إن درجة الفاعلية الداخلية للجامعات الفلسطينية كانت متوسطة.
- إن درجة الفاعلية الخارجية للجامعات الفلسطينية كانت عالية, وقد حصل البعد الأخلاقي على أعلى درجات تلاه البعد المهاري, وأخيرا البعد الأكاديمي.
- لا توجد فروق في درجة الفاعلية الخارجية للجامعات الفلسطينية, إلا فيما يتعلق بمتغير الجنس وعلى بعد واحد هو البعد المهاري ولصالح الذكور, كما وجدت فروق تعزى لقطاع العمل على البعد الأكاديمي والبعد المهاري ولصالح العاملين في قطاع البنوك.
- طوّر أنموذجا للفاعلية في ضوء نتيجة الدراسة.

أجرى الرشودي (٢٠٠٧) دراسة بعنوان: بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، هدفت إلى تطوير أنموذج للمنظمة المتعلمة الملائم للبيئة الثقافية، والإدارية في المملكة العربية السعودية لتطوير أجهزتها الأمنية.

تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٢٠) قائداً تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (٧٧٦) قائداً، واستخدم المنهج الوصفي في البحث، واستخدم ثلاث أدوات لجمع المعلومات هي: الاستبانة، وأسلوب دلفاي، واستمارة المقابلة، وكان من أهم نتائج الدراسة تطوير الأنموذج للمنظمة

المتعلمة، مكون من (٤٠) خاصية موزعة على ثلاث مكونات رئيسة هي: المكــون التنظيمــي، والمكون التعلمي، والمكون الثقافي، وأن مستوى الأجهزة الأمنية لتطبيــق المنظمــة المتعلمــة مرتفع، وأن العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة ذات أهمية مرتفعة، وأن القيادات الأمنيــة تتوقع أن تطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة سيكون له تأثير فعال جداً فــي التطــوير التنظيمــي للأجهزة الأمنية.

الدراسات العربية التي تناولت المنظمات المتعلمة:

أجرى هيجان (١٩٩٨) دراسة بعنوان التعلُّم المنظمي: مدخلاً لبناء المنظمــات القابلــة للتعلُّم، استخدم فيها الأسلوب المكتبي في البحث، وقد هدفت إلى التعريف بمفهوم التعلُّم المنظمي، وتقديم أنموذج يوضح عملية التعلُّم المنظمي، ووصف آلية لبناء المنظمة المتعلمــة، وتوصــلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: غياب القيادات المنظمية الواعية بأهمية التعلُّم المنظمــي، وأن ثقافة المنظمة تحول دون تشجيع المنظمة على التعلُّم، وأن مسؤولية التعلُّم تقع علــى المــدرب، وغالباً ما تكون مشاركة الأفراد والمنظمات فيها بسيطة، ويمكن التقليل من هذه المعوقات مــن خلال تبني الاستراتيجيات الإصلاحية، وإدارة الصراع، وإثبات الرغبــة فــي تحقيــق مفهــوم المنظمة المتعلمة، ومنح الموظفين الصلاحية والقوة التي تمكنهم من التعلُّم.

وأجرى بكار (٢٠٠٢) دراسة بعنوان: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمــة، هــدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة, ثم بحث العلاقة بــين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات "موبــايلكم" فــي الأردن ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي شــركة الاتصالات "موبايلكم" في الأردن البالغ عددهم (٤١٦) عضوا, وعــدد أفــراد العينــة (٣٠٠) عضوا، وقام الباحث بتطوير استبانة لغرض الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة مطبقة بدرجة متوسطة في شركة "موبايلكم".
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المــستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بــين عناصــر المنظمة المتعلمة من جهة, وبين الإبداع من جهة أخرى.
- إن مستوى إدارة الإبداع في شركة الاتصالات "موبايلكم" كان بدرجة متوسطة.

وأجرت إيمان أبو خضير (٢٠٠٦) دراسة بعنوان إدارة التعلُّم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، سعت الدراسة إلى دراسة واقع معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية في ظل ضوابط المنظمة المتعلمة، وتقديم تصورٍ مقترحٍ لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية الموجودين على رأس عملهم في فترة إجراء الدراسة, والبالغ عددهم (٧٨٠) موظفاً.

وكان من أهم النتائج الآتي:

١. أن معهد الإدارة لديه الكثير من مقومات المنظمة المتعلمة.
٢. يتفق أفراد مجتمع الدراسة على توافر نظام التحول التنظيمي بدرجة كبيرة في معهد الإدارة العامة.
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامة نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة المتعلُّم بالمعهد تبعاً لمتغيرات : مقر العمل، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة.
٤. قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لإدارة التعلُّم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في معهد الإدارة العامة.

أجرى عباينة (٢٠٠٧) دراسة بعنوان المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلمة حسب إطار سنج، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية للضوابط الخمسة التي وضعها سينج للمنظمة المتعلمة (التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلُّم الفريق، والتفكير النظمي) حسب وجهة نظرهم؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي (معلم / إداري)؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير مستوى المدرسة؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ ٠,٠٥) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة العاملين في المدارس الأردنية للضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الخبرة؟
٧. ما الأنموذج المقترح لتحويل المدرسة الأردنية إلى منظمة متعلمة؟

تكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعاً في المدارس الحكومية الأردنية في نهاية العام الدراسي (٢٠٠٥/٢٠٠٦)، والبالغ عددهم(٧١٠١٣) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٨٧٥) من العاملين في المدارس الحكومية، ضمت (٧٠١) معلماً، و(١٧٤) إدارياً.

لتحقيق هدف الدراسة طور الباحث استبانة تكونت من(٥٩) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. يمارس العاملون في المدارس الأردنية الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة، وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل.
٢. تترتب الضوابط الخمسة تنازلياً حسب ممارستها في المدرسة الأردنية على النحو التالي: التمكن الشخصي، والتفكير النظمي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلُّم الفريق.
٣. وجود فروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة، لمتغيرات المركز الوظيفي لصالح الإداريين، ومستوى المدرسة لصالح المدارس الأساسية, والنوع الاجتماعي لصالح الإناث.
٤. عدم وجود فروق دالة إحصائياً على مستوى الدلالة (α ≤ ٠,٠٥) لدرجة ممارسة العاملين في المدرسة الأردنية لضوابط المدرسة كمنظمة متعلمة تبعاً لمتغيري المؤهل والخبرة.

٥. قدم الباحث أنموذجاً مقترحاً لتحويل المدارس الأردنية إلى منظمات متعلمة، وأوصى بتطبيقه.

الدراسات الأجنبية:

ويشمل هذا الفصل قسمين من الدراسات الأجنبية وهي: الدراسات التي تناولت تطوير النماذج، والدراسات التي تناولت المنظمة المتعلمة.

الدراسات الأجنبية التي تناولت تطوير نماذج تربوية:

أجرى فريد(١٩٩٦) Freed دراسة بعنوان: مؤسسات التعليم العالي كمنظمات متعلمة: مبادئ الجودة والممارسات في التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إذا ما استطاعت مؤسسات التعليم العالي التحول إلى منظمات متعلمة من خلال تنفيذ معايير الجودة أم لا, وقد تمثل مجتمع الدراسة في عشرة مؤسسات تعليم عالي ذات خصائص مختلفة بدرجة كبيرة.

لقد استخدمت الاستبانة والمقابلة مع أكثر من (٢٠) عضوا في تسع جامعات ثم صنفت فيما بعد لتصبح أنموذجاً لممارسات الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ولقد كشف التحليل الإحصائي أربعة موضوعات أولية في تطوير مبادئ وممارسات الجودة وهي: قوى الحرم الجامعي تقود التغيرات، والأنظمة المؤسسية تم تطويرها لتنفيذ ودعم تحسينات الجودة، والعوامل التي تشجع أو تثبط جهود الجودة في الجامعة، ومخرجات أو مقاييس التقدم.

وبزغ (١٢) درساً من خلال المقابلات المتضمنة وهي: أن التفكير النظمي مهمٌ جداً، ويجب تغيير ثقافة المنظمة، قيادة ثقافة الجودة شيء حاسم, وضروري أن يكون النظام متصلاً وفعالا, وتطوير الأعضاء شيئاً أساسياً, وعمل شراكة مع كل من له علاقة بالمؤسسة, الالتزام بالوقت, أن يكون تطور الجودة ملحوظاً, وأن المغرضين داخل المؤسسة ذوي أهمية, أن لا يبدأ التنفيذ وبعض الأعضاء خارج العمل, يجب أن تبدأ ولا تنتظر الوقت القادم أن يكون أفضل

أجرى سميث (2003) Smith دراسة بعنوان: الجامعة كمنظمة متعلمة: تطوير أنموذج مفاهيميٍّ، هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج مفاهيمي للجامعة كمنظمة متعلمة، وتطبيق دراسة حالة بجامعة لتدقيق ما هو ذو علاقة بالأنموذج المفاهيمي. تمثلت عينة الدراسة بـ(٢٥) جامعة وقادة للولايات، تم اختيارهم بطريقة هادفة لتمثيل مختلف المستويات الإدارية في الجامعة الحكومية، وتم الحصول على البيانات اللازمة باستخدام المقابلة التي أعدت أسئلتها لذلك.

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- تطوير الأنموذج المفاهيمي للجامعة كمنظمة متعلمة.
- وجد أن هناك علاقة بين ما هو في الأنموذج وبين ما هو على أرض الواقع.
- النقص في وضوح الارتباط بين الصحة المنظمية والمخرجات سواءَ الفردية أم المنظمية.
- النقص في وضوح إدراك أعضاء هيئة التدريس.

الدراسات الأجنبية التي تناولت المنظمة المتعلمة:

أجرى دريدر (١٩٩٩) Drader دراسة بعنوان: كلية جامعة مالاسبنيا كمنظمة متعلمة. هدفت الدراسة إلى كشف مقدرة جامعة مالاسبينا بكندا على أن تكون منظمة متعلمة في إدارة التغيير.

وأشارت نتائج الدراسة أن زيادة مستوى التعلُّم في الجامعة هو الأساس للمنظمة المتعلمة, وبالتالي زيادة قدرتها في الإدارة للتغيير, وتم تحديد استراتيجيات تنفذ في الجامعة لإدارة التغيير فيها كمنظمة متعلمة.

أجرى ميوز (١٩٩٩) Muse دراسة بعنوان: دراسة لإدراكات أعضاء هيئة التدريس من حيث التفضيل أو الرفض لنظرية المنظمة المتعلمة. هدفت الدراسة قياس إدراكات أعضاء هيئة التدريس من حيث القبول أو الرفض لنظرية المنظمة المتعلمة في جامعة أوبرن, إذ بلغ عدد أفراد العينة (٥٧٦) من مجتمع عدد أفراده (١٣٤٦) فرداً, وكانت العينة ممثلة للمجتمع، واستخدم الاستبانة لتحقيق غرض الدراسة. درست العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس ضمن أربعة أبعاد: الدعم المنظمي, والفصل الاجتماعي بالتساوي, والالتزام المنظمي, والإنصاف. أشارت النتائج إلى أنهم يفضلون المنظمة المتعلمة ضمن البعدين: الدعم المظمي, والفصل الاجتماعي بالتساوي, أكثر من بعدي: الالتزام المنظمي والإنصاف.

أجرى بيريو (١٩٩٩) Berrio دراسة بعنوان الثقافة المنظمية والتعلُّم المنظمي في المؤسسات الحكومية وغير الربحية: صورة عن امتداد جامعة اوهايو، لقد استخدم الاطار المرجعي الذي تم وضعه من قبل كوين وكاميرون (١٩٩٩) Cameron and Quinn لوصف نوع الثقافة المنظمية التي عرضت من قبل موظفي جامعة ولاية اوهايو, هذا الاطار المرجعي قيَم الثقافة المنظمية السائدة بالاعتماد على أربعة أنواع من الثقافة: ثقافة الأسرة الواحدة، والهرمية، والخصوصية adhocracy, والسوق.

وضحت الدراسة صورة المنظمة المتعلمة المعروضة من قبل موظفي جامعـــة ولايـــة اوهايو والذي اعتمد على نموذج التعلُّم النظمي لـــ مـــاركووت (١٩٩٦) Marquardt وهـــذا الأنموذج أوجد المنظمة المتعلمة معتمداً على خمسة عناصر أساسية: التعلُّم, والمنظمة، والناس, والمعرفة، والتكنولوجيا, ولقد أسست علاقات بين نوع الثقافة السائدة وصورة المنظمة المتعلمـــة والمجموعات الديمغرافية.

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي وتم إرسال (٤٣٤) اســـتبانة لجميـــع مـــوظفي الجامعة في شهري آب وأيلول وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة، لقد خفـــض موظفـــو الجامعة من نوع ثقافة الأسرة الواحدة كالسيادة في كلا الأماكن الحالية والمفضلة، لقد مثلت ثقافة الأسرة الواحدة داخل الجامعة بالترابط بين أفراد الجامعة، والمرونة والاهتمام بالناس، والاهتمام بالمستهلكين، وقد أعطى التعلُّم المنظمي صورة لامتداد الجامعة مظهراً المعتقـــدات الايجابيـــة للموظفين والتي تمثل جوهر خصائص المنظمة المتعلمة في الأبعاد الخمسة للنموذج المنظمي.

لقد أظهر التحليل الإحصائي علاقة إيجابية منخفضة بين نوع الثقافة السائدة في كـــلا الوضـــع الحالي أو المفضل، وصورة المنظمة المتعلمة,

وقد أوصت الدراسة جامعة أوهايو لتصبح أكثر فعالية كمنظمة متعلمة، بتطوير ثقافـــة الأسرة الواحدة بشكل أكبر، وعبر تنفيذ آليات تغييـــر الثقافـــة لـــــ ســـكين (١٩٩٢) Schein للمنظمات التي في منتصف عمرها، وأن يركزوا على البناء التعاوني، وتنفيذ وتقـــويم بـــرامج أوهايو المعتمدة على خطوات ماركووت (١٩٩٦) في أن تصبح منظمة متعلمة.

أجرى ماك وكاثرين(١٩٩٩) Mac & Catherine دراسة بعنوان: المنظمات المتعلمة تجعل مكان العمل ديمقراطياً، هدفت الدراسة لكشف كيفية دعم الديمقراطية في العمل بالاعتماد على تطبيق نظرية المنظمة المتعلمة، وتمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئـــة لطـــب الأســـنان بجامعة دالهاوس بأمريكا وكان عددهم (٦٠) عضواً.

وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كان مكان العمل ديقراطياً كان الوضع أفـــضل لتـــصبح المنظمة المتعلمة، وذلك بزياد قابلية الأفراد على التعلُّم من خلال تفويضهم في العمـــل وكـــذلك الأمر على مستوى ثقافة الجامعة.

أجرى مارتين (١٩٩٩) Martin دراسة بعنوان: تطوير مجتمع الجامعة المتعلمة للبحث في التعليم العالي، هدفت هذه الدراسة إلى بحث معظم التغيرات فـــي العمـــل الأكـــاديمي فـــي السنوات الحالية، وكيف يمكن لأعضاء هيئة التدريس في جامعة التعامل مع هـــذه التغيـــرات، وكيف تمكن لهم زيادة التعلُّم في الجامعات. تكونت عينة الدراسة مـــن (١٦١) عـــضو هيئـــة

تدريس في استراليا والمملكة المتحدة، تم الحصول على البيانات بتطبيق الأسلوب المسحي في البحث.

أشارت نتائج الدراسة إلى: أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بالتهميش، وخصوصاً كمدرسين، ولديهم جهلٌ برؤية ومجال اهتمام مؤسساتهم، وأن على الجامعة دعم التغيير، وتحميل أعضاء الهيئة التدريسية مسؤولية تعلُّمهم، وتطورهم، وأن على أعضاء هيئة التدريس الموازنة بين أربعة تناقضات هي:

١. الرؤية والاتجاه التي يتم وضعها من قبل القادة والإداريين مقابل التدريس يوماً بيوم والخبرات العملية.
٢. الفردية مقابل الحاجة للعمل جماعياً.
٣. المساءلة مقابل المكافآت.
٤. تقدير النجاحات السابقة مع استمرار التحضير للمستقبل.

أجرى غولديرغ (٢٠٠٠) Goldberg دراسة بعنوان التعلُّم التنظيمي في القطاع العام: دراسة بجامعة ايريزونا لمكتبة المنظمة المتعلمة، هدفت الدراسة إلى بحث تأثير أنماط التعلُّم الفردية على التعلُّم المنظمي عند تطبيق التعلُّم الجماعي، ولتحقيق الهدف فقد استخدمت قائمة نمط التعلُّم لتحديد أنماط التعلُّم الفردي، واستبانة المنظمة المتعلمة، لتحديد معتقدات المنظمة المتعلمة بالنسبة للمتغيرات: الدور الإجتماعي، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والمنصب، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المكتبة بجامعة ايريزونا، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية للحصول على النتائج: التكرارات، واختبار تحليل التباين، واختبار (ف) واختبار (ت) للعينات المستقلة.

وكان من أهم النتائج الآتي:

١. أثرت أنماط التعلُّم في معتقدات المنظمة المتعلمة على الرغم من أن مختلف أفراد المجتمع لديهم علاقات مختلفة.
٢. حاز نمط التعلُّم المتشابه على أعلى نقاط في مجتمع الدراسة.
٣. لقد كان التفكير النظمي المعتقد الأقوى لدى أفراد مجتمع الدراسة.
٤. لقد قبلت الفرضية الصفرية بالنسبة للعلاقات بين نمط التعلُّم والجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والمنصب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين النظر لأنماط التعلُّم للأفراد في تطوير الاستراتيجيات من أجل التحول لمنظمة متعلمة.

أجرى بيورانيزم (٢٠٠١) Buranasin دراسة بعنوان: العلاقات بين استخدام الانترنت وخصائص المنظمة المتعلمة في جامعات أمريكا وتايلاندا. هدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين استخدام الانترنت ووجود خصائص المنظمة المتعلمة في كل من أمريكا وتايلاندا. ضمت عينة الدراسة (٢٤٥) عضواً من (١٠٠٠) عضو هيئة تدريس في (٢٠٠) مدرسة إدارة أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، و(٩٩) عضو هيئة تدريس من (٢٠٠) عضو من (٢٥) مدرسة إدارة أعمال في تايلاندا. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين استخدام مدارس إدارة الأعمال للانترنت وخصائص المنظمة المتعلمة في الولايات المتحدة الأمريكية وتايلاندا في القيادة والثقافة والبنية والأسلوب، يوجد فروق محددة في خصائص المنظمة المتعلمة من حيث القيادة والبنية والأسلوب لأعضاء هيئة التدريس لمدارس إدارة الأعمال بأمريكا أقل من أعضاء هيئة التدريس لمدارس إدارة الأعمال بتايلندا.

أجرى فريد Freed(2001) دراسة بعنوان: كيف تبدو المنظمة المتعلمة في التعليم العالي:دراسة حالة. هدفت الدراسة إلى تعرّف ملامح المنظمة المتعلمة في جامعة بلمونت في ناشفيل تنسي، من خلال مقابلة عينة من الأفراد في الجامعة عام (١٩٩٩). وأشارت النتائج إلى ملامح المنظمة المتعلمة بالجامعة تتمثل في: القيادة، والتدريب والتطوير، والتعامل مع البيانات، وصناعة القرار، وتحسين الأسلوب، والتعاون والترابط.

أجرى كرول (٢٠٠١) Krol دراسة بعنوان تقويم مدى ملائمة ملف ممارسات المنظمة المتعلمة والاعتماد عليها في قياس ثقافة التعلُّم في مؤسسات التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى كشف مدى ملاءمة ملف ممارسات المنظمة المتعلمة كأداة لقياس ثقافة التعلُّم في مؤسسات التعليم العالي.

ولقد تم التقييم في مرحلتين أوليتين: أولاً ركز على صحة المحتوى وتضمن مراجعة لملف ممارسات المنظمة المتعلمة من خبراء في مجال التعليم العالي ثانياً إجراء تعديلات لمصطلحات الأداة، وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين المثبتين في الجامعة في شمال شرق الولايات المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على ملف الممارسات للمنظمة المتعلمة كأداة لقياس ثقافة التعلُّم في مؤسسات التعليم العالي.

أجرى ايرز (٢٠٠٢) Ayers دراسة بعنوان معتقدات مستشاري جامعة الأعمال الزراعية نحو توسعها وامتدادها كمنظمة متعلمة. هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين المنظمة المتعلمة وخدمات التوسع، ودراسة مفاهيم المنظمة المتعلمة داخل المنظمة التي زادت حيوية وفعالية. وتم تقويم معتقدات مستشاري الأعمال الزراعية في جامعة ميزوري، وقد استخدم في

ذلك استبانة المنظمة المتعلمة، وستة أسئلة مفتوحة، وضمت الاستبانة سبعة مجـالات للمنظمـة المتعلمة وهي: إيجاد فرص تعلُّم مستمرة، وتحسين الحوار والاستفسار, وتشجيع التعاون وتعلُّـم الفريق, وتأسيس الأنظمة لاكتساب ومشاركة التعلُّم، وتشجيع الناس لبناء رؤية مشتركة، وربـط المنظمة ببيئتها المحيطة، واستخدام قادة ينمذجون التعلُّم في الفرد ومستوى التعلُّم المنظمي.

لقد اثبتت النتائج عند مقارنتها بالمنظمات الأخرى أن مستشاري الأعمال الزراعية لديهم نقاط أعلى لست مجالات من المجالات السبعة، ويختلفون بوضوح خمسة من المجـالات عنـد مقارنتهم بالمنظمات جميعاً، وكان مجموع النقاط مختلفاً بالنسبة للموظفين الجـدد فـي ثـلاث مجالات، والموظفين ذوي المستويات العليا في المشاركة في مجموعة المستـشارين للأعمـال الزراعية, الذين كان لديهم نقاط أعلى بالمقارنة بذوي المستويات الدنيا للمـشاركة، ومجمـوع النقاط للموظفين الذين لديهم مستويات مشاركة أكبر كانوا يختلفون عن أولئك الذين بالوسط.

أجرى لين (2004) Lin دراسة بعنوان: دراسة في المنظمات المتعلمـة وتطـوير أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. هدفت إلى كشف معتقدات أعضاء هيئة التـدريس عن الوضع الحالي للجامعات كمنظمات متعلمة، وعلاقة ذلك بتطوير أعضاء هيئة التدريس. طبقت الدراسة في العام (٢٠٠٣) بجامعة آيداهو بأمريكا، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس جميعاً، واستخدمت الاستبانة المصممة لتحقيق هدف الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس أعطوا معدلات أعلى لفقـرات تطورات أعضاء هيئة التدريس أكثر من فقرات المنظمة المتعلمة.

أجرى وو شاي هـواي(Wu,Shyi-huey, 2006) دراسـة بعنـوان: تطـوير الأداء المدرسي بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والمنظمات المتعلمة في عدد من جامعـات التكنولوجيـا، والكليات التقنية، وكليات التدريب المهني في تايوان. هدفت لكشف العلاقة بـين إدارة الجـودة الشاملة والمنظمة المتعلمة في تطوير أداء المدرسين من وجهة نظر إدارة المدرسة، واسـتخدم الباحث مقياس الجودة الشاملة، ومقياس المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق هدف الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن جودة الخدمات والتدريب والتعليم أعلى من المتوسط لدى استجابة أفراد العينة، ولم يكن هناك أثر للجنس، والعمر, والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان السكن في استجابة الأفراد، وكانت الخصائص الديمغرافية للمدرسة أو المؤسسة دالـة إحـصائياً عنـد مستوى الدلالة(٠,٠٥).
- كان هناك دلالة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمات المتعلمة.

- توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والمنظمات المتعلمة من جهة، والأداء المدرسي من جهة أخرى في جامعات التكنولوجيا، والكليات التقنية، وكليات التدريب المهني.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، لاحظت الباحثة على الدراسات العربية الملاحظات الآتية:

١. دراستان قامتا بتطوير نماذج للمنظمة المتعلمة هما الرشودي (٢٠٠٧)، وعبابنة (٢٠٠٧)، ولا يوجد أيٍّ منهما في مجال الجامعات.

٢. توصلت دراستان عربيتان هما عبابنة (٢٠٠٧)، وبكار (٢٠٠٢) إلى أن درجة ممارسة المنظمة المتعلمة درجة متوسطة أما إيمان أبو خضير (٢٠٠٦) فكانت بدرجة مرتفعة.

٣. وجد بكار (٢٠٠٢) أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة المنظمة المتعلمة والإبداع.

٤. اختلفت درجة الممارسة للمنظمات المتعلمة باختلاف المتغيرات المستخدمة في الدراسة، فمثلاً اختلفت درجة الممارسة عند عبابنة باختلاف المسمى الوظيفي، ومستوى المدارس، والنوع الاجتماعي.

وقد لاحظت على الدراسات الأجنبية الملاحظات الآتية:

١. توجد دراسات قامت بتطوير نماذج للمنظمة المتعلمة مثل: سميث (٢٠٠٣)، وفريد (١٩٩٦).

٢. توجد دراسات تناولت علاقة المنظمة المتعلمة بممارسات أخرى مثل: دراسة ووشاي هواي (٢٠٠٦) تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة وممارسات الجودة الشاملة، ودراسة لين (٢٠٠٤) تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة بتطوير أعضاء هيئة التدريس، ودراسة بيورانيزم (٢٠٠١) تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة واستخدام الانترنت، دراسة ماك وكاثرين (١٩٩٩) تناولت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والعمل بديمقراطية.

٣. بعض الدراسات قامت بقياس درجة ممارسة المنظمة المتعلمة مثل: فريد (٢٠٠١)، وغوليرغ (٢٠٠٠)، ودريدر (١٩٩٩)، وميوز (١٩٩٩)، بيريو (١٩٩٩).

٤. تناولت أثر متغيرات مستقلة مختلفة على ممارسات المنظمة المتعلمة.

واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في اختيار منهجية البحث، ومتغيرات الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، وتطوير الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية لمنظمات متعلمة.

وجاءت هذه الدراسة الميدانية لتستكشف درجة تحقيق الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة، وتقديم أدب تربوي للجامعات المتعلمة يستفاد منه، إذ لم تجد الباحثة أي دراسة بهذا الهدف، ولتفتح المجال لإجراء المزيد من البحوث بشأن المنظمات المتعلمة والتعلم المنظمي تفيد في تطوير الجامعات الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة منهجي البحث المسحي والتطويري، مبتدئةً بتطوير استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية التقليدية، منتهية بتطوير الأنموذج الإداري التربوي، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وخطوات بنائها، وكيفية التأكد من ثباتها، وإجراءات تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، في العام الدراسي (٢٠٠٨/٢٠٠٧) وبلغ عددهم (١٩٢٤) منهم (١٥٦٨) أكاديمياً تعليمياً، و(٢٠٣) أكاديمياً إدارياً، و(١٥٣) إدارياً، والجدول رقم (٢) يبين توزيعهم حسب الجامعات والمسمى الوظيفي:

جدول رقم (٢): توزيع العاملين على الجامعات الفلسطينية العامة حسب المسمى الوظيفي (أكاديمي تعليمي، وأكاديمي إداري، وإداري)

المسمى الوظيفي / اسم الجامعة	أكاديمي تعليمي	أكاديمي إداري	إداري	المجموع
جامعة النجاح الوطنية	٤٣٥	٦٦	٣٩	٥٤٠
جامعة الخليل	١٦٦	٢٥	١١	٢٠٢
جامعة بوليتيكنك فلسطين	١٢٨	٨	٢٠	١٥٦
جامعة بيت لحم	١١١	٢١	١٧	١٤٩
جامعة القدس	٣٥٧	٦٠	٤١	٤٥٨
جامعة بيرزيت	٣٧١	٢٣	٢٥	٤١٩
المجموع الكلي	١٥٦٨	٢٠٣	١٥٣	١٩٢٤

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، فبلغت (٣٤٧) من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة، وبلغ عدد الأفراد المجيبين (٣١٧) فرداً، ضمت (٢٣٠) أكاديمياً تعليمياً، و(٥٤) أكاديمياً إدارياً، و(٢٨) إدارياً، والجدول رقم (٣) يتضمن خصائص عينة الدراسة الذين أجابوا على الاستبانة:

جدول رقم (٣) خصائص العينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة

المتغير الاساسي	المستويات	العدد	النسبة
الجامعة	جامعة النجاح الوطنية	91	28.7
	جامعة بيرزيت	73	23.0
	جامعة القدس	80	25.2
	جامعة بيت لحم	18	5.7
	جامعة الخليل	32	10.1
	جامعة بوليتكنيك فلسطين	23	7.3
تخصص المستجيب	تخصص علمي	133	42.0
	تخصص علوم إنسانية	149	47.0
المسمى الوظيفي	أكاديمي تعليمي	230	72.6
	أكاديمي إداري	54	17.0
	إداري	28	8.8
المؤهل العلمي	ماجستير أو أقل	147	46.4
	دكتوراة	164	51.7
الخبرة	أقل من (٦) سنوات	126	39.7
	من (٦–١٢) سنة	89	28.1
	أعلى من (١٢) سنة	100	31.5

أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة بالجامعات الفلسطينية كمنظمات متعلمة، معتمدةً على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وخاصة كتاب بيتر سنج " الضابط الخامس" والدراسات السابقة مثل: روبلز Robles(1998), وداك Duck(2002)، ودكيت Dckett(2002), وسيلينز وملفيرد(Silins and Mulford (2004 وأداة المنظمة المتعلمة عند نجم(٢٠٠٥) و ووشاي هواي (٢٠٠٦) Wu, shyi-Huey, واستبانة عباينة للمدرسة الأردنية المتعلمة في عباينة(٢٠٠٧) ، وقد تم بناء الاستبانة بصيغتها الأولية من (٨٧) فقرة،(ملحق رقم (١)) توزعت على ست مجالات كالآتي:

١. مجال التفكير النظمي، وعدد فقراته (١٦) فقرة.

٢. مجال النماذج العقلية، وعدد فقراته (١٦) فقرة.

٣. مجال الإتقان الشخصي، وعدد فقراته (١٦) فقرة.

٤. مجال تعلم الفريق، وعدد فقراته (١٣) فقرة.

٥. مجال الرؤية المشتركة، وعدد فقراته (١٣) فقرة.

٦. مجال تقويض المنظمة المتعلمة، وعدد فقراته (١٣) فقرة.

صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الخارجي للاستبانة، بعرضها على مجموعة من المحكمين في كليات العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة مؤتة، وجامعة اليرموك، وكان عددهم (١٤) محكماً، والملحق رقم(٢) يوضح أسماء المحكمين، ومراكز أعمالهم، وقد أبدوا آراءهم في درجة ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل يرونه مناسباً، وتمت مراجعة ملاحظات المحكمين، وأخذها بعين النظر، وبلغ عدد فقرات الاستبانة بعد هذه المرحلة (٧٤) فقرة كما هي بالملحق رقم (٣).

ثبات الأداة:

لقد تم حساب درجة الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة ودرجة الثبات الكلية للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach alpha، وكانت النتيجة أن درجة الثبات الكلية للاستبانة (٨٩)، وهي درجة تدل على مناسبة الاستبانة للبحث والجدول رقم(٤) يبين درجات الثبات للمجالات الستة وللاستبانة ككل:

جدول رقم (٤): معامل الثبات للاستبانة والمجالات حسب اختبار كرونباخ ألفا

المجالات	معامل الثبات
تعلم الفريق	0.86
الإتقان الشخصي	0.86
الرؤية الشخصية	0.85
النماذج العقلية	0.86
التفكير النظمي	0.73
تقويض المنظمة المتعلمة	0.76
الاستبانة بشكل عام	0.89

واستخدم سلم ليكرت الخماسي في تحديد درجة الممارسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة وهي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتحمل القيم الرقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، وقد وزعت فقراتها على ستة مجالات، خمسة منها تمثل الضوابط الخمسة التي وضعها سنج للمنظمة

المتعلمة، والمجال السادس يمثل قضايا تقويض المنظمة المتعلمة، كما وضحها بيتر سنج في كتابه الضابط الخامس.

وتكونت الاستبانة التي توزَّعت على عينة من الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريين من الأجزاء الآتية:

١. رسالة تغطية تطلب تعاون أفراد العينة مع الباحثة، وتبين لهم غرض الدراسة.
٢. الجزء الأول: وتعلق بمعلومات عامة عن المستجيب حسب متغيرات الدراسة المستقلة وهي (الجامعة، وتخصص المستجيب، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
٣. الجزء الثاني: وتضمن فقرات الأداة متبوعاً كل منها بتدريج خماسي يقدر فيه المستجيب درجة ممارسة محتوى الفقرة في جامعته خلال العام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨).

وكانت المجالات كالآتي:

المجال الأول: تعلم الفريق، وضم إحدى عشرة فقرة و تحمل الأرقام من (١ـ ١١).

المجال الثاني: الإتقان الشخصي، وضم خمس عشرة فقرة و تحمل الأرقام من (١٢ـ٢٦).

المجال الثالث: الرؤية المشتركة، وضم إحدى عشرة فقرة و تحمل الأرقام من(٢٧ـ ٣٧).

المجال الرابع: النماذج العقلية، وضم اثنتي عشرة فقرة وتحمل الأرقام من (٣٨ـ ٤٩).

المجال الخامس: التفكير النظمي، وضم أربع عشرة فقرة، و تحمل الأرقام من (٥٠ـ٦٣).

المجال السادس: تقويض المنظمة المتعلمة، وضم إحدى عشرة فقرة، و تحمل الأرقام من (٦٤ـ ٧٤)، والملحق رقم(٣) يوضح الاستبانة بشكلها النهائي.

متغيرات الدراسة:

وتضم متغيرات مستقلة، ومتغير تابع.

أولاً: المتغيرات المستقلة:

١. الجامعة: وله ستة مستويات: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين.
٢. تخصص المستجيب: وله مستويان تخصص علمي، وتخصص علوم إنسانية.
٣. المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات: أكاديمي تعليمي، وأكاديمي إداري، وإداري.
٤. المؤهل العلمي: وله ممستويان: ماجستير أو أقل، ودكتوراة.

٥. سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات: أقل من (٦) سنوات، و(٦ـ ١٢) سنة، أعلى من (١٢) سنة.

ثانياً:المتغير التابع:

درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية.

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات والخطوات الآتية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق هـدف الدراسة والحصول على النتائج:

١. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بالمنظمة المتعلمة.
٢. فرز المتغيرات لبناء الأنموذج.
٣. تطوير استبانة لقياس درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلسطينية.
٤. التأكد من الصدق الخارجي للأداة عن طريق المحكمين.
٥. مخاطبة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من الجامعة الأردنية، لتـسهيل مهمـة الباحثة في استكمال إجراءات البحث، (ملحق رقم (٤)) وبعد ذلك قامت وزارة التربيـة والتعليم العالي بمخاطبة الجامعات الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحثة، ملحق رقم (٥).
٦. قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على الجامعات وتمَّ جمعها في شهري أيار وحزيـران من الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠٠٧/٢٠٠٨).
٧. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والمناسبة للتفريغ (٣١٧) استبانة، أي بنـسبة إرجـاع (٩١%).
٨. تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (spss) على جهـاز الحاسـوب، ثـم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لأسئلة الدراسة، والحصول على النتائج.
٩. تم تطوير الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة.
١٠. تم عرض الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلـسطينية إلـى منظمـات متعلمة، على مجموعة من المختصين من العلماء والخبراء للتأكـد مـن إمكانيـة تطبيـق الأنموذج.
١١. تم اتخاذ قرار بمناسبة الأنموذج للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تفريغ الاستبانات التي تم استرجاعها من العينة في الحاسوب، ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للتربية والعلوم الإجتماعية (spss) ثم إجريت المعالجات الإحصائية المناسبة حسب أسئلة الدراسة كالآتي:

الأسئلة الرئيسة:

السؤال الأول: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تمت الإجابة عليه بتطوير الأنموذج في ضوء مراجعة الأدب التربوي والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية.

السؤال الثاني: هل يمكن تطبيق الأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تم الإقرار للأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة بعرضه على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات وأخذ ملاحظاتهم القيمة بعين النظر.

الأسئلة الفرعية:

س١ ما درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم؟

تمت الإجابة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة.

س٢ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للجامعة؟

تمت الإجابة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

س٣ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للتخصص؟

تمت الإجابة باستخدام اختبار (ت) لمتوسطات العينات المستقلة.

س٤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي؟

تمت الإجابة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

س٥ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

س٦ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؟

تمت الإجابة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

لتحديد درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة فقد تم حساب طول الفئة كما يلي:

طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى/ عدد مستويات الممارسة

= ٥–١/ ٥

= ٠,٨

وبناءً على ذلك فقد تم اعتماد المعيار التالي لتحديد درجة الممارسة لكل فقرة من فقرات الاستبانة:

من ١ إلى أقل من ١,٨ درجة قليلة جداً.

من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ درجة قليلة.

من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ درجة متوسطة.

من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ درجة عالية.

من ٤,٢ إلى ٥ درجة كبيرة جداً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: الأسئلة الرئيسة: وتضم سؤالين:

السؤال الرئيس الأول: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تم تطوير الأنموذج في ضوء مراجعة الأدب التربوي والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية، ويتم تطبيقه على أربع مراحل على أن لا تنتقل الجامعة لتطبيق المرحلة التالية قبل التأكد من إتمام المرحلة السابقة, أي بعد التقويم:

المرحلة الأولى: تستغرق هذه المرحلة سنة كاملة، ويتم فيها الآتي:

١) التعرف إلى نظرية المنظمة المتعلمة ويكون بعمل الآتي:

- عقد مؤتمر الجامعات الفلسطينية للمنظمات المتعلمة: يتم فيه التعريف بالمنظمة المتعلمة نظرياً، وإمكانية تطبيقها عملياً، والاستعانة بالتجارب الناجحة في العالم، والتعرف إلى التعلم النظمي وأهميته.
- المشاركة في المؤتمرات خارج فلسطين، تلك التي تتناول المنظمات المتعلمة.
- تدريب أعضاء من الجامعات الفلسطينية على يدي سنج Peter Senge صاحب النظرية.
- عقد ندوات المنظمة المتعلمة.
- عقد ورش عمل تدريبية بخصوص المنظمة المتعلمة.

٢) تطوير بنية إدارية جديدة في الجامعة تجمع الخصائص الآتية:

- بنية أفقية وليست هرمية.
- القيادة بالقدوة والمشاركة الفاعلة بأفضل الممارسات مع إيجاد أفضل الفرص للمشاركة.
- التركيز على المعرفة والمهارات.
- التركيز على الإبداع والابتكار.

- استخدام التفكير الاستراتيجي في صناعة القرار.
- تسمح بنية المنظمة بالتدفق الأفقي للمعلومات والمعرفة، ودون حدودٍ فاصلة.
- التحول من إدارة التغيير إلى إدارة المفاجآت، والاستمرار في البحث.
- تقوم على ثقافة التعلم والانفتاح: بتزويد الموظفين بالوقت، والتسهيلات اللازمة للتفكير والتحليل، والتدريب، وتعميق مهارات حل المشكلات، والمشاركة في فرق ومجموعات العمل.

قبل الدخول في المرحلة الثانية ــ وهي مرحلة التنفيذ من أجل التحول لمنظمة متعلمة ــ يجب أن تُطرح الأسئلة الآتية:

١. لماذا تُقدِمُ الجامعة للتحول إلى منظمة متعلمة؟
٢. كيف سيتم تعزيز المنظمة المتعلمة؟
٣. ما الأهداف والمهمات المركزية في استمرار التعلم؟
٤. ما نوع البناء المناسب لتحقيق هذه الأهداف؟
٥. ما نوعية الأنظمة الداخلية التي يحتاجها البناء الداخلي لإدارة مصادر المعرفة؟
٦. كيف يمكن إقناع الموظفين تقبل التغيرات المنظمية اللازمة؟
٧. كيف؟ وما الطريقة المناسبة أمام الجامعة في تحقيق القضيتين الثانية والسادسة؟
٨. ما المراحل الوسيطة للتحول لمنظمة متعلمة؟
٩. كيف سيغذي مشروع المنظمة المتعلمة الرابطة القوية بين التعلم والإبداع نحو التجديد؟

المرحلة الثانية، وتستغرق هذه المرحلة سنة كاملة، ويتم فيها الآتي:

١. التعلم المنظمي، من خلال الآتي:

- جعل الجامعة بمثابة مكتبةً للتعلم، وأن توجه جهودها نحو رسم وتطوير خرائط النماذج العقلية للأفراد واستخدام المعرفة، والمهارات، والابتكار، والإبداع، والقيم والرؤية المشتركة.
- تربية مناخ تعلم يعزز التوجه للتحسن المستمر للموظف باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، والكلية، والاستفادة من الأخطاء.
- أن يشمل التعلم من هم خارج حدود الجامعة مثل المؤسسات الوطنية الحكومية والخاصة، والمجتمعية، التي تستقبل مخرجات الجامعة.

- التدريب والتطوير للموظفين باستمرار في كيفيـــة اســـتخدام أدوات التطـــوير، وكيـــف يصبحوا فعالين.
- التدريب على التعامل مع البيانات نظمياً، وصناعة القرار في الجامعة.
- تحسين آلية العمل: من خلال متابعة ردود أفعال الطلبة، وزيـــارة مؤســـسات أخـــرى، واستخدام جلسات العصف الذهني، والوصول لتوصيات، وتغييرات هيكلية.
- أن تكون الممارسات السائدة داخل المؤسسة توجه عمـــل الفريـــق الواحـــد للتعـــاون، والترابط، وتدريب جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم على إدارة لقاءات الفريق.
- أن يمر التعلم بثلاث مراحل: المرحلة الأولى مرحلة الإدراك، والمرحلة الثانية المرحلة السلوكية، والمرحلة الثالثة التطور الملموس في النتائج.
- استخدام أسلوب التعلم النظمي ثنائي الحلقة، وعدم الاكتفاء بأسلوب التعلم أحادي الحلقة.
- اعتماد التعلم التوليدي، وعدم الاكتفاء بالتعلم التكيّفي.

٢. تشكيل الفرق العاملة ومنتديات التعلم المنظمي:

- منتديات التعلم ومهماتها: تصميم الأعمال وفـــق أهـــداف الـــتعلم الـــصريحة، وتقـــوم بالمراجعات الاستراتيجية، ومراجعة مستندات المنتجات العلمية للجامعـــة وســـجلاتها، والتكنولوجيا، وسوق العمل، والتزوُّد بمحتوى تعلم مهم.
- مجموعات الاتصال: وتقوم بنشر المعلومات الجديدة وتوزيعها بسرعة.
- مجموعات صناع القرار وحل المشكلات: وتهتم بمعالجة المشكلات المعقدة، أو المواقف الصعبة، من خلال المعرفة، والخبرة، والمعلومات، والتبصرات، والخبراء.
- مجموعة التغذية الراجعة ومهماتهم: مناقشة التعلم الذي تم في الشهر الماضي، ومناقشة عوامل التشويش(التعطيل) في الأفراد أو البيئة، وتصميم التجارب الجديـــدة، وممارســـة العديد من العوامل الحيوية لهذه التجارب.
- فرق البحث.
- فرق التدريس.
- اللجان الأكاديمية.
- فرق تقدير حاجات سوق العمل.
- تشجيع الطلبة على الدراسة بشكل مجموعات.

٣. وضع الاستراتيجيات اللازمة مثل:

- التركيز على مستوى جودة المخرجات والموظفات في المجتمع.
- التوجه السريع نحو الجاهزية الاستراتيجية للمنظمة، والسير مع الأوضاع الجديدة للمعرفة المعتمدة على المرونة وسرعة اكتساب المهارة.
- التجديد الدوري في مستوى النتائج لا الاكتفاء بالمحافظة على المستوى الموجود.
- التوجه نحو تطوير تخصصات جديدة لتلبية متطلبات سوق العمل الجديدة، وعدم البقاء بشكل مغلق.
- التعلم من الخبرات، والممارسات الجيدة من قبل الآخرين.
- الالتزام بالتغيير فيما يفعلون، وكيف يفعلون؟
- ربط التعلم مع عمليات المنظمة.
- تقدير الإمكانيات المنظمية من الناحيتين المادية والبشرية.
- توضيح ونمذجة الالتزام بالتعلم باستخدام التقويم لتخطيط الخطوة الآتية، وفهم التعلم باستمرار، والاستفادة من الأخطاء.
- التخلص من البيروقراطية والبناء الهرمي.
- اقتناص فرص التعلم ومشاركة المعرفة.
- التعلم أكثر عن المنظمات المتعلمة.
- مكافأة التعلم.
- التعلّم والتطور والتكيّف باستمرار.

المرحلة الثالثة، وتستغرق عاماً دراسياً وتضم:

١. **تطوير مهارات وممارسات مثل:**

- استخدام الحل النظمي للمشكلات الذي يعتمد على: توليد الأفكار وجمع المعلومات (بالعصف الذهني، والمقابلة، والأسلوب المسحي)، والوصول للإجماع (بخفض النزاع، وتصنيف النماذج العقلية)، عرض البيانات تحليلها، وتخطيط الأعمال (باستخدام الخريطة التدفقية flow chart).
- التجريب مع المناحي الجديدة: باستخدام البحث النظمي عن المعرفة، واختبارها باستخدام الأسلوب العلمي.
- التعلم من الخبرة الذاتية، والماضي، أي مراجعة النجاح والفشل، والتقييم نظمياً، والاستفادة من الفشل المنتج أكثر من النجاح غير المنتج.

- نقل المعرفة بسرعة وفعالية عبر المنظمة: وتكون بتعلم السلوك المطلوب، وإيجاد الفرص المناسبة لاختيار الفرص المناسبة لاختبار الأشياء وتوفير بيئة محفزة لنقل السلوك.
- تأسيس رسالة بخصوص العمل البحثي تعزز الأبحاث الجماعية.
- تأسيس أرشيفاً على الانترنت يتعاون الزملاء من خلاله في تقديم النصح والإرشاد لبعضهم بعضاً.
- إنشاء موقعاً إلكترونياً لكل مساق: يجمع جهود المدرسين وأفكارهم ، ويستفيد منه المدرسون والطلبة، وخاصة للمساقات ذات الشعب.
- الشراكة في المعرفة عبر المواقع الإلكترونية.
- إشراك الطلبة في المعرفة، بالحصول على البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس، وساعاتهم المكتبية.
- تطوير برامج جديدة باستمرار فيما يتعلق بمجالات التخصص.
- استمرار التعلم مدى الحياة لأعضاء هيئة التدريس وعدم التوقف عن العمل البحثي بعد ترقيتهم لأستاذ مشارك، أو أستاذ كامل في الجامعة، وهذا يتم بتعزيز أعضاء هيئة التدريس ومكافأتهم.

٢. الاتصال بمن هم خارج حدود الجامعة:

- عمل اجتماعات وندوات مع مسؤولي النظام التربوي، كون الطلبة القادمين للجامعة مخرجات النظام التربوي، ومخرجات الجامعة موظفات النظام التربوي.
- عمل اجتماعات وندوات مع المؤسسات الوطنية الحكومية، والخاصة التي تستقبل خريجي الجامعة وتستفيد من نتاج البحث العلمي.
- عمل شراكة معرفية مع المجتمع بشرائحه كافة، عبر المواقع الإلكترونية، والبرامج التدريبية، ومشاريع الجامعة التنموية، ومشاريع خدمة المجتمع.
- عمل شراكة معرفية مع خبرات خارجية من خارج الجامعة.

٣. إدارة المعرفة التي تركز على:

- فهم قيمة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي، وفوائدها المنافسة.
- فهم النتائج الاقتصادية لإدارة المعرفة عملياً في مؤسسة التعليم العالي، وذلك بإحدى طريقتين: الارتفاع المهم في رأس المال الفكري في الجامعة؛ الذي ينعكس إيجابياً على

الفعالية الفردية، والابتكار في الجامعة، وتطوير أعضاء هيئة التدريس بمنحهم المعرفة والاستعداد لصناعة القرارات القيّمة لتحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي.

- فهم كيف أن إدارة المعرفة عملياً في مؤسسة التعليم العالي تقابل المنافسة الموجودة في مؤسسات التعليم الأخرى؟
- استخدام تقنيات إدارة المعرفة.
- فهم ما المعرفة التي لديها؟ وما المعرفة التي تحتاجها؟
- أن تكون المعرفة الجديدة سهلة المنال.
- يمكن توليد المعرفة المطلوبة، أو الحصول عليها متى احتاجها الفرد.
- توليد المعرفة من العمليات داخل المنظمة.
- نقل المعرفة وتخزينها قبل استخدامها.
- تنظيم المعرفة بأشكال وتصميمات مناسبة.
- إدخال المعرفة التي تم اختبارها وإقرارها في الأساليب النظمية، وأنظمة الضبط.

٤. **تطوير الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة:** ويتم تطوير الضوابط الخمسة على النحو الآتي:

- **ضابط الإتقان الشخصي ويتم بتطبيق الآتي:**

١. دعم حب الاستطلاع، والطموح للموظفين والطلبة.
٢. بناء علاقة شراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة تقوم على شراكة الأفكار والأهداف والأساليب.
٣. نشر المعرفة في الجامعة بالمستويات والاتجاهات جميعاً.
٤. استخدام العاملين في الجامعة تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بفاعلية.
٥. بحث العاملين في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.
٦. أن يكون الموظفون جميعاً متحمسين لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.

- **النماذج العقلية ويتم تطويرها من خلال:**

٧. التعرف إلى النماذج العقلية للأفراد في الجامعة لضمان تأدية دورهم بشكل متكامل.
٨. أن يسود في الجامعة جو الانفتاح، وحرية التعبير عن الرأي.
٩. احترام تعددية وجهات النظر في الجامعة.
١٠. توافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.

١١. أن يكون الافتراض السائد في الجامعة أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كلٌّ في مجال عمله وتخصصه.

١٢. إنجاز العاملين أعمالهم بهمة وحماسة.

١٣. أن ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.

١٤. إن الأفعال تصدق الأقوال في الجامعة.

١٥. تفسير الأحداث بطرق متفاوتة في الجامعة.

١٦. المشاركة في صناعة القرار في الجامعة.

١٧. أن يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.

- **تعلم الفريق ويكون من خلال ممارسة:**

١. تغيير أدوار القائد إلى مصمم، ومراقب، ومعلم.

٢. استخدام المصادر بشكل فعّال.

٣. دعم تشكيل الفريق.

٤. تحويل البنية المنظمية من هرمية إلى أفقية.

٥. دعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.

٦. توفير الجامعة الفرص الكافية لموظفيها لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم بما يناسب التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.

٧. اهتمام الزملاء بتعليم العضو الجديد بينهم وتدريبه.

٨. نشر روح الثقة بين الموظفين.

٩. أن تسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.

١٠. أن يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.

١١. تقديم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.

- **التفكير النظمي ويتم تطويره من خلال:**

١. إدراك التأثيرات المعقدة والبعيدة المدى من خلف الأسباب البعيدة.

٢. إدراك التعقيدات المنظمية.

٣. الاهتمام بالشراكات من خارج الجامعة؛ لتساعدهم في رؤية الصورة الكاملة للجامعة.

٤. امتلاك العاملين مهارات حل المشكلات في الجامعة.

٥. تساوي الموظفين جميعاً في مسؤولية تحقيق النتائج على مستوى الجامعة

٦. أن يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.

٧. أن يتم تعزيز أي موظف عند تقديمه إبداعاً أو حلاً مبتكراً لمشكلة ما في الجامعة.

٨. أن يكون الجو السائد في الجامعة مشجعاً على توليد الأفكار والإبداع.

٩. إتقان العاملين مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.

١٠. نظرُ العاملين للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.

١١. سيادة اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.

١٢. تبصر البيئة الخارجية للجامعة لإدخال الجديد إلى الجامعة.

١٣. اعتبار العاملين الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.

١٤. إدراك العاملين أنهم قادة تربويون كل في مجال عمله.

- **الرؤية المشتركة:**

١. تطوير الرؤية مع السير الجماعي مع التغيرات الثقافية، والتكنولوجية، وأنها تتطور بتطور المؤسسة.

٢. مراجعة رؤية الجامعة باستمرار.

٣. اتفاق القناعات بين الزملاء بخصوص العمل.

٤. إدراك العاملين جميعاً الرؤية الخاصة بالجامعة.

٥. مساهمة الموظفين جميعاً في وضع الخطط التطويرية للجامعة.

٦. اشتراك العاملين جميعاً في تطوير رؤية الجامعة.

٧. سعي الموظفين لتحقيق مشروع موحدٍ في الجامعة.

المرحلة الرابعة، وهي مرحلة التقويم، وتأتي في نهاية المرحلة الثالثة ويتم التقويم من خلال:

١. استخدام استبانة الجامعة كمنظمة متعلمة التي تم تطويرها في هذه الدراسة.

٢. ملاحظة مدى تطور مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

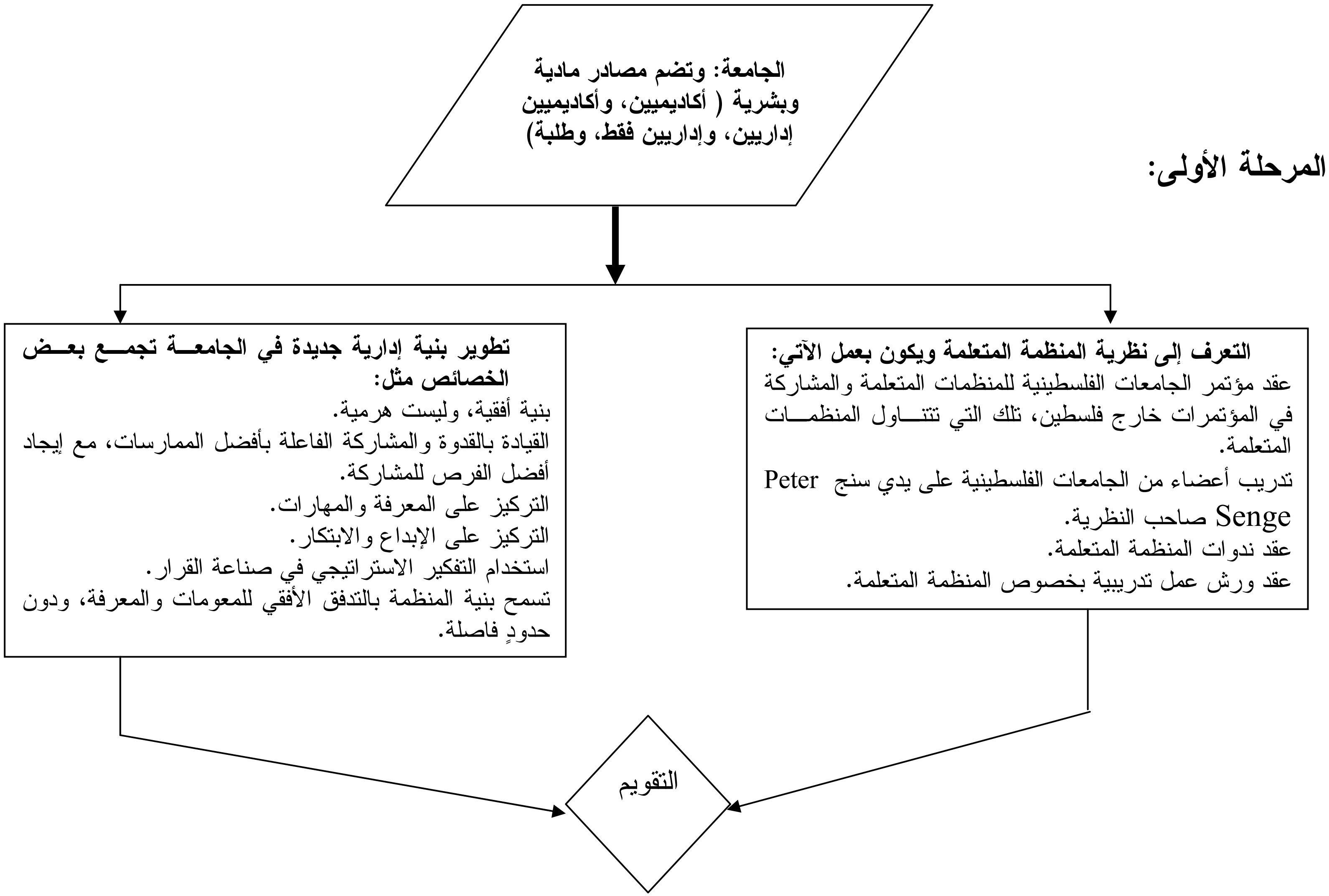
٣. التحسن الملموس في مستوى المخرجات (الأبحاث الجامعية من حيث النوعية والكمية، ومستوى الخريجين، وكمية الخدمات ونوعيتها التي تقدمها الجامعة بشكل عام للمجتمع).

٤. التحسن في مستوى الموظفات.

٥. التقارير الإدارية داخل الجامعة المستخدمة بغرض التقويم.

والشكل (٢) الآتي يوضح الأنموذج المقترح:

شكل (٢) الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة



المرحلة الثانية:

لماذا تقدم الجامعة للتحول إلى منظمة متعلمة؟ وكيف؟

١. التعلم المنظمي، من خلال الآتي:
جعل الجامعة مكتبة للتعلم
تربية مناخ تعلم لديه توجه للتحسن المستمر باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، والكلية، والاستفادة من الأخطاء.
أن يشمل التعلم من هم من خارج حدود الجامعة.
التدريب والتطوير باستمرار في كيفية استخدام أدوات التطوير.
التدريب على التعامل مع البيانات نظمياً، وصناعة القرار في الجامعة.
تحسين آلية العمل.
أن تكون الممارسات السائدة داخل المؤسسة أداة توجيه عمل الفريق الواحد نحو التعاون.
أن يمر التعلم بثلاث مراحل: المرحلة الأولى: مرحلة الإدراك. والمرحلة الثانية المرحلة السلوكية. والمرحلة الثالثة: التطور الملموس في النتائج.
استخدام أسلوب التعلم النظمي ثنائي الحلقة، وعدم الاكتفاء بأسلوب التعلم أحادي الحلقة.

٢. تشكيل الفرق العاملة ومنتديات التعلم المنظمي:
منتديات التعلم.
مجموعات الاتصال.
مجموعات صناع القرار وحل المشكلات.
مجموعة التغذية الراجعة.
فرق البحث.
فرق التدريس.
اللجان الأكاديمية.
فرق تقدير حاجات سوق العمل.
تشجيع الطلبة على الدراسة بشكل مجموعات.

٣. وضع الاستراتيجيات اللازمة مثل:
التركيز على مستوى جودة المخرجات والموظفات في المجتمع.
التوجه السريع نحو الجاهزية الإستراتيجية للمنظمة، والسير مع الأوضاع الجديدة للمعرفة المعتمدة على المرونة وسرعة اكتساب المهارة.
التجديد الدوري في مستوى النتائج لا المحافظة على المستوى الموجود.
التوجه نحو تطوير تخصصات جديدة لتلبية متطلبات سوق العمل الجديدة.
التعلم من الخبرات، والممارسات الجيدة من الآخرين.
الالتزام بالتغيير فيما يفعلون، وكيف يفعلون؟
ربط التعلم مع عمليات المنظمة.
تقدير الإمكانيات المنظمية من الناحيتين المادية والبشرية.
توضيح ونمذجة الالتزام بالتعلم باستخدام التقويم.
التخلص من البيروقراطية والبناء الهرمي.
اقتناص فرص التعلم ومشاركة المعرفة.
التعلم أكثر عن المنظمات المتعلمة.
مكافأة التعلم.

التقويم

المرحلة الثالثة:

التنفيذ من أجل التحول للمنظمة المتعلمة

١. تطوير مهارات وممارسات مثل:
استخدام الحل النظمي للمشكلات.
التجريب مع المناحي الجديدة.
التعلم من الخبرة الذاتية، والماضي، أي مراجعة النجاح والفشل، والتقييم نظمياً، والاستفادة من الفشل المنتج أكثر من النجاح غير المنتج.
نقل المعرفة بسرعة وفعالية عبر المنظمة.
تأسيس رسالة بخصوص العمل البحثي.
تعزز الأبحاث الجماعية.
تأسيس أرشيفاً على الإنترنت يتعاون من خلاله الزملاء في تقديم النصح والإرشاد لبعضهم البعض.
إنشاء موقعاً الكترونياً لكل مساق.
الشراكة في المعرفة عبر المواقع الإلكترونية.
إشراك الطلبة في المعرفة بالحصول على البريد الإلكتروني للمدرسين، وساعاتهم المكتبية.
تطوير برامج جديدة باستمرار فيما يتعلق بمجالات التخصص.
استمرار التعلم مدى الحياة لأعضاء هيئة التدريس

٢. الاتصال بمن هم خارج حدود الجامعة:
عمل اجتماعات وندوات مع مسؤولي النظام التربوي.
عمل اجتماعات وندوات مع المؤسسات الوطنية الحكومية، والخاصة.
عمل شراكة معرفية مع المجتمع بشرائحه كافة، عبر المواقع الإلكترونية، والبرامج التدريبية، ومشاريع الجامعة التنموية، ومشاريع خدمة المجتمع.
عمل شراكة معرفية مع خبرات خارجية من خارج الجامعة.

٣. إدارة المعرفة التي تركز على:
فهم قيمة المعرفة في مؤسسة التعليم العالي، وفوائدها المنافسة.
فهم النتائج الاقتصادية لإدارة المعرفة عملياً في مؤسسة التعليم العالي.
فهم كيف أن إدارة المعرفة عملياً في مؤسسة التعليم العالي تقابل المنافسة الموجودة في مؤسسات التعليم الأخرى.
استخدام تقنيات إدارة المعرفة.
فهم ما المعرفة التي لديها؟ وما المعرفة التي تحتاجها؟
أن تكون المعرفة الجديدة سهلة المنال.
يمكن توليد المعرفة المطلوبة، أو الحصول عليها متى احتاجها الفرد.
توليد المعرفة من العمليات داخل المنظمة.
نقل المعرفة وتخزينها قبل استخدامها.
تنظيم المعرفة بأشكال وتصميمات مناسبة.
إدخال المعرفة التي تم اختبارها وإقرارها في الأساليب النظمية، وأنظمة الضبط.

٤.تطوير الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة: ويتم تطوير الضوابط الخمسة على النحو الآتي:

يتبع في الصفحة التالية

٤. تطوير الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة:

ضابط الإتقان الشخصي ويتم بتطبيق الآتي:
دعم حب الاستطلاع والطموح للموظفين والطلبة.
بناء علاقة شراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة تقوم على شراكة الأفكار والأهداف والأساليب.
نشر المعرفة في الجامعة بالمستويات جميعاً والاتجاهات.
استخدام العاملين في الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.
بحث العاملين في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.
الموظفون جميعاً متحمسون

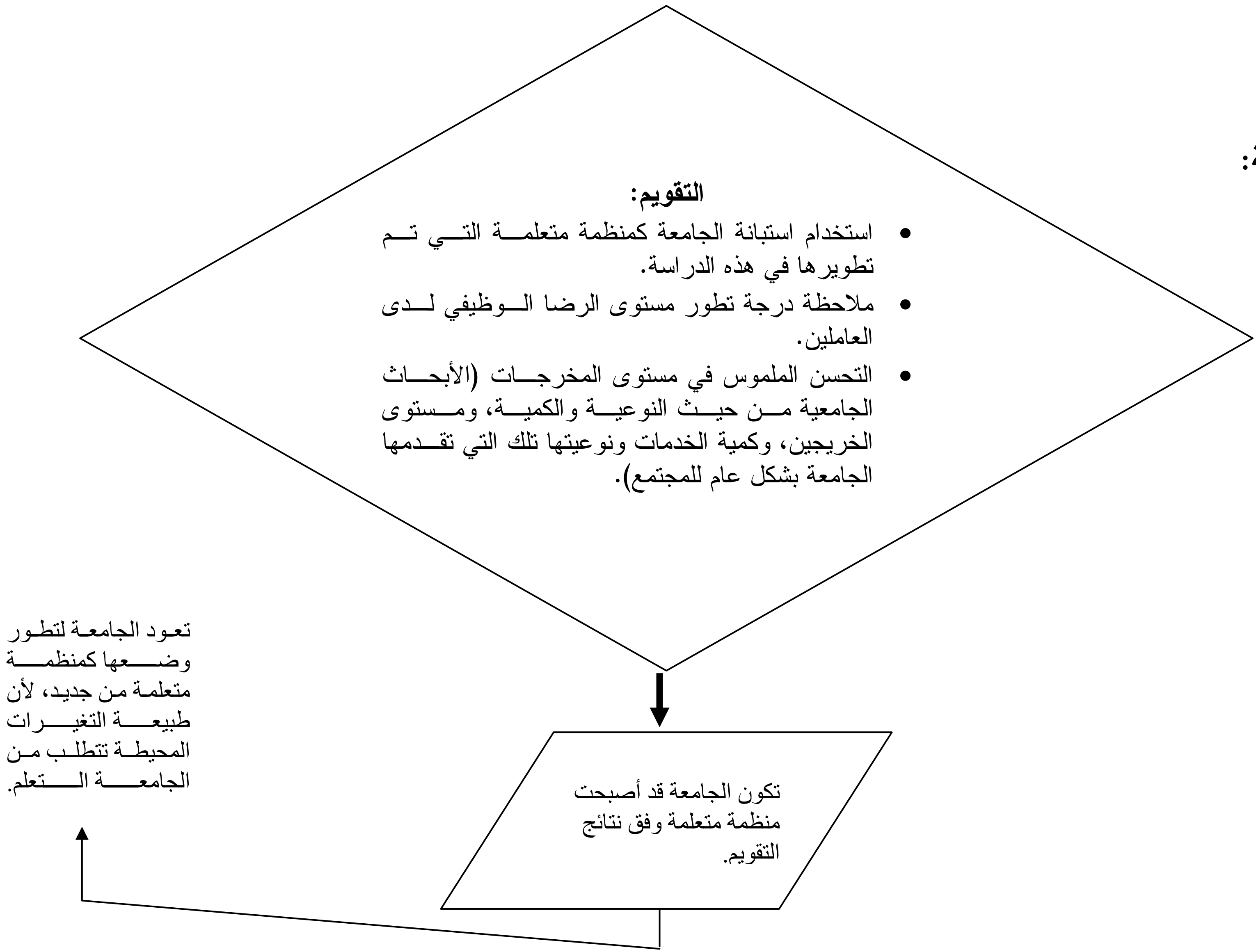
النماذج العقلية ويتم تطويرها من خلال:
التعرف إلى النماذج العقلية للأفراد في الجامعة لضمان تأدية دورهم بشكل متكامل.
أن يسود في الجامعة جو الانفتاح وحرية التعبير عن الرأي.
احترام تعددية وجهات النظر في الجامعة.
توافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.
يكون الافتراض السائد في الجامعة أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كل في مجال عمله وتخصصه.
إنجاز العاملين أعمالهم بهمة وحماسة.
نظر العاملين إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.
إن الأفعال تصدق الأقوال في الجامعة.
تفسير الأحداث بطرق متفاوتة في الجامعة.
المشاركة في صناعة القرار في الجامعة.

تعلم الفريق، ويكون من خلال ممارسة:
تغيير دور القائد إلى مصمم، ومراقب، ومعلم.
استخدام المصادر المادية بشكل فعال.
دعم تشكيل الفريق.
تحويل البنية المنظمية من هرمية إلى أفقية.
دعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.
توفير الجامعة الفرص الكافية لموظفيها؛ لتعزيز معرفتهم، ومهاراتهم بما يناسب التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.
اهتمام الزملاء بتعليم العضو الجديد بينهم وتدريبه.
نشر روح الثقة بين الموظفين.
أن تسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.
أن يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.

التفكير النظمي، ويتم تطويره من خلال:
إدراك التأثيرات المعقدة والبعيدة المدى من خلف الأسباب البعيدة.
إدراك التعقيدات المنظمية.
الاهتمام بالشراكات من خارج الجامعة؛ لتساعدهم في رؤية الصورة الكاملة للجامعة.
امتلاك العاملين مهارات حل المشكلات في الجامعة.
يتساوى الموظفون جميعاً في مسؤولية تحقيق النتائج على مستوى الجامعة.
يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.
يتم تعزيز أي موظف عند تقديمه إبداع، أو حل مبتكر لمشكلة ما في الجامعة.
الجو السائد في الجامعة يشجع على توليد الأفكار، والإبداع.
إتقان العاملين مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.
نظر العاملين للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.
سيادة اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.

الرؤية المشتركة:
تطوير الرؤية بالسير الجماعي مع التغيرات الثقافية، والتكنولوجية، وأنها تتطور بتطور المؤسسة.
مراجعة رؤية الجامعة باستمرار.
اتفاق القناعات بين الزملاء بخصوص العمل.
إدراك العاملين جميعاً الرؤية الخاصة في الجامعة.
مساهمة الموظفين جميعاً في وضع الخطط التطويرية للجامعة.
اشتراك العاملين جميعاً في تطوير رؤية الجامعة.
سعي الموظفين لتحقيق مشروع موحدٍ في الجامعة.

المرحلة الرابعة:



السؤال الرئيس الثاني: هل يمكن تطبيق الأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تم الإقرار للأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة بعرضه على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات وأخذ ملاحظاتهم بعين النظر.

ثانياً:الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة ومجال تقويض المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة التي تمثل ضوابط المنظمة المتعلمة، والدرجة الكلية للاستبانة، وقد كانت درجة الممارسة الكلية لضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لضوابط المنظمة المتعلمة ومجال تقويض المنظمة من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية مرتبة تنازليا

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	**الإتقان الشخصي**	3.93	0.50	كبيرة
٢	**الرؤية المشتركة**	3.46	0.61	كبيرة
٣	**تعلم الفريق**	3.41	0.63	كبيرة
٤	**النماذج العقلية**	3.26	0.61	متوسطة
٥	**التفكير النظمي**	2.98	0.32	متوسطة
٦	**تقويض المنظمة المتعلمة**	2.87	0.59	متوسطة
الاستبانة ككل		3.34	0.32	متوسطة

ويلاحظ من الجدول رقم (٥) الآتي:

- تترتب ضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة ترتيباً تنازلياً، حسب أوساطها الحسابية على النحو الآتي:

مجال الإتقان الشخصي: بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وتشير إلى درجة ممارسة كبيرة. مجال الرؤية المشتركة: بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وتشير إلى درجة ممارسة كبيرة. تعلم الفريق: بمتوسط حسابي (٣,٤١) وتشير إلى درجة ممارسة كبيرة. النماذج العقلية: بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة. أخيراً التفكير النظمي بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة.

- يمارس العاملون في الجامعات الفلسطينية ضوابط المنظمة المتعلمة بشكل عام بدرجة متوسطة.

- بلغ متوسط درجة الممارسة الايجابية لمجال تقويض المنظمة المتعلمة (٢,٨٧) وتـــشير إلى درجة ممارسة متوسطة، أما الدرجة السلبية في الممارسة فكانـــت بمقـــدار (٢,١٣) وتشير إلى درجة ممارسة قليلة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات الاستبانة جميعاً مـــن وجهة نظر العاملين فيها. وتم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه كل فقرة، وذلك لحساب مدى ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة في الجامعات الفلـــسطينية، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات استبانة الدراسة مرتبة تنازليا من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	20	تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة.	4.40	0.86	كبيرة جداً
٢	18	لدي ثقة عالية بنفسي.	4.38	0.80	كبيرة جداً
٣	19	مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس إيجاباً على أدائي.	4.29	0.79	كبيرة جداً
٤	31	اعدُ جامعتي جزءًا مني.	4.14	0.89	كبيرة
٥	22	المهارة الجديدة التي أتعلمها أطبقها في العمل.	4.12	0.89	كبيرة
٥	17	أدرك بدقة متناهية مدى تطور كفاءتي، ونموي المهني.	4.12	0.83	كبيرة
٧	16	أتعلم ــ باستمرارــ الجديد، المفيد في مجال عملي.	4.10	0.77	كبيرة
٨	32	استطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة.	4.09	0.81	كبيرة
٩	38	يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي.	4.04	0.85	كبيرة
١٠	14	أدرك واقع الجامعة بشكل واضح تماماً.	4.00	0.89	كبيرة
١١	21	استطيع الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات في عملي.	3.99	0.82	كبيرة
١٢	51	اهتم كثيراً بآليات العمل كاهتمامي بالنتائج.	3.97	0.68	كبيرة
١٣	13	لدي إحساس عالٍ بأهداف عملي في الجامعة لأنها تتفق مع أهدافي الشخصية.	3.90	0.99	كبيرة
١٣	8	امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة.	3.90	0.99	كبيرة
١٥	15	استطيع العمل بشكل متميز مع التغيرات الجديدة.	3.88	0.86	كبيرة
١٦	50	تحقيق النتائج في الجامعة يعود لأكثر من عامل.	3.84	0.82	كبيرة
١٦	24	أقارن بين النتائج التي أحققها وبين النتائج المفترض تحقيقها.	3.84	0.75	كبيرة
١٨	2	العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة.	3.66	0.83	كبيرة
١٩	35	تعد النجاحات في الجامعة نجاحات للموظفين جميعاً.	3.63	1.06	كبيرة
٢٠	12	استطيع تحقيق النتائج التي أصبو إليها في عملي.	3.62	0.92	كبيرة
٢١	26	يستخدم العاملون في الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.	3.56	0.92	كبيرة
٢٢	39	ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي.	3.53	0.86	كبيرة
٢٣	3	تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاحة لكل أفراد الجامعة.	3.50	1.02	كبيرة
٢٤	30	لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً.	3.49	1.01	كبيرة
٢٥	33	تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل.	3.48	0.99	كبيرة
٢٦	9	الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم.	3.47	0.97	كبيرة

٢٧	25	يبحث العاملون في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.	3.44	0.84	كبيرة
٢٨	53	يعد العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لقضايا معينة.	3.41	0.83	كبيرة
٢٩	5	تدعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.	3.37	1.02	متوسطة
٢٩	40	يسود في الجامعة جو الانفتاح وحرية التعبير عن الرأي.	3.37	1.08	متوسطة
٣١	7	توفر الجامعة الفرص الكافية لموظفيها لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.	3.36	0.97	متوسطة
٣٢	47	تحترم تعددية وجهات النظر في الجامعة.	3.35	1.03	متوسطة
٣٢	23	الموظفون – جميعاً– متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.	3.35	1	متوسطة
٣٣	34	تتم رؤية الجامعة باستمرار.	3.33	1.01	متوسطة
٣٣	52	يمتلك العاملون مهارات حل المشكلات في الجامعة.	3.33	0.85	متوسطة
٣٥	46	يتوافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.	3.30	0.94	متوسطة
٣٦	11	يهتم الزملاء بتعلم العضو الجديد بينهم وتدريبه.	3.28	1.03	متوسطة
٣٧	4	تنتشر روح الثقة بين الموظفين.	3.27	0.98	متوسطة
٣٧	6	تسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.	3.27	0.95	متوسطة
٣٩	44	الافتراض السائد في الجامعة هو أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كل في مجال عمله وتخصصه.	3.26	0.92	متوسطة
٤٠	1	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.	3.25	0.93	متوسطة
٤٠	28	تتفق قناعاتي بخصوص عملي مع قناعات زملائي الآخرين.	3.25	0.92	متوسطة
٤٠	45	ينجز العاملون أعمالهم بهمة وحماسة.	3.25	0.89	متوسطة
٤١	10	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.	3.23	0.99	متوسطة
٤٢	27	يدرك العاملون جميعاً الرؤية الخاصة في الجامعة.	3.22	0.89	متوسطة
٤٣	37	أساهم في وضع الخطط التطويرية للجامعة.	3.21	1.14	متوسطة
٤٤	48	ينظر العاملون إلى الأخطاء على أنها فرص إيجابية للتطوير.	3.20	0.99	متوسطة
٤٥	54	دوري في تحقيق النتائج على مستوى الجامعة مساوٍ لدور أي موظف، مهما كانت وظيفته.	3.19	1.03	متوسطة
٤٥	64	لست بحاجة لتطوير مهني؛ لأنني أقوم بعملي على ما يرام.	3.19	1.08	متوسطة
٤٥	70	يقتصر اهتمامي بمعالجة المشاكل الطارئة.	3.19	1.01	متوسطة
٤٨	73	يقتصر التركيز على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة في الجامعة.	3.16	0.95	متوسطة
٤٩	42	الأفعال تصدق الأقوال في الجامعة.	3.11	1.07	متوسطة
٥٠	65	معرفتي محدودة بمستوى أداء الجامعة.	3.10	1.01	متوسطة
٥١	29	يسعى الموظفون لتحقيق مشروع موحدٍ في الجامعة.	3.08	0.92	متوسطة
٥٢	63	يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.	3.07	0.96	متوسطة
٥٢	49	تفسر الأحداث بطرق متقاربة في الجامعة.	3.07	0.94	متوسطة
٥٤	71	أعتمد على خبراتي الذاتية فقط في اتخاذ القرار.	2.98	1.08	متوسطة
٥٥	67	جامعتنا ترفض تقليد الأفكار المتعلقة بالممارسات الأفضل من الجامعات الأخرى.	2.97	1.02	متوسطة
٥٦	72	عند تعرض زملاء العمل لمشكلة قوية تجدهم يتفرقون.	2.92	1.17	متوسطة
٥٧	41	أشارك في صناعة القرار في الجامعة.	2.88	1.16	متوسطة
٥٨	68	توضع الحلول للمشاكل في جامعتنا بالاعتماد على الأحداث الظاهرة دون غيرها.	2.81	0.93	متوسطة
٥٩	61	يتم تعزيزي عند تقديمي إبداع، أو حل مبتكر لمشكلة ما في	2.80	1.04	متوسطة

		الجامعة.			
٦٠	73	يقتصر التركيز على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة في الجامعة.	2.79	1.06	متوسطة
٦١	56	الجو السائد في الجامعة يشجع على توليد الأفكار والإبداع.	2.76	1	متوسطة
٦٢	43	يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.	2.74	0.98	متوسطة
٦٢	62	يتقن العاملون مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.	2.74	0.89	متوسطة
٦٤	55	ينظر العاملون للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.	2.69	0.98	متوسطة
٦٥	60	يسود اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.	2.63	0.89	متوسطة
٦٦	66	المهم في جامعتنا الالتزام بالقوانين قبل الإبداع.	2.63	1.06	متوسطة
٦٧	74	تسود عادة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث أخطاء.	2.61	1.23	متوسطة
٦٨	57	يتم تبصر البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة.	2.60	0.92	قليلة
٦٩	69	أخطائي ليست سبباً في مشاكل الجامعة.	2.37	1.17	قليلة
٧٠	58	يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.	2.35	0.91	قليلة
٧١	59	العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله.	2.31	0.9٢	قليلة

يلاحظ من الجدول (٦) الآتي:

- إن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة تراوحت بين (٤,٤٠) كحد أعلى للفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة". و(٢,٣١) كحد أدنى للفقرة رقم(٥٩) "العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله".
- وجود ثلاث فقرات بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهي: الفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة" وذلك بمتوسط حسابي(٤,٤٠)، والفقرة رقم (١٨) "لدي ثقة عالية بنفسي" بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، والفقرة رقم (١٩) " مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس إيجاباً على أدائي" بمتوسط حسابي (٤,٢٩).
- وجود أربع فقرات بدرجة ممارسة قليلة، وهي: الفقرة رقم (٥٧) "يتم تبصر البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، والفقرة رقم (٦٩) "أخطائي ليست سبباً في مشاكل الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٣٧)، والفقرة رقم(٥٨) "يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع" بمتوسط حسابي (2.35)، والفقرة رقم (٥٩)" العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله" بمتوسط حسابي (2.31).
- وجود (٤٢) فقرة بدرجة ممارسة متوسطة وهي تمثل باقي فقرات الاستبانة.

وفيما يأتي عرضٌ لدرجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة حسب مجالات الاستبانة:

المجال الأول: مجال تعلم الفريق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات المجال الأول (مجال تعلم الفريق) كما يوضح الجدول رقم (٧):

جدول رقم(٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال تعلم الفريق مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٨	امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة.	3.90	0.99	كبيرة
٢	٢	العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة.	3.66	0.83	كبيرة
٣	٣	تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاحة لكل أفراد الجامعة.	3.50	1.02	كبيرة
٤	٩	الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم.	3.47	0.97	كبيرة
٥	٥	تدعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.	3.37	1.02	متوسطة
٦	٧	توفر الجامعة الفرص الكافية لموظفيها لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم بما يناسب التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.	3.36	0.97	متوسطة
٧	١١	يهتم الزملاء بتعليم العضو الجديد بينهم وتدريبه.	3.28	1.03	متوسطة
٨	٤	تنتشر روح الثقة بين الموظفين.	3.27	0.98	متوسطة
٨	٦	تسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.	3.27	0.95	متوسطة
١٠	١	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.	3.25	0.93	متوسطة
١١	١٠	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.	3.23	0.99	متوسطة

ويلاحظ من الجدول رقم (٧) وجود أربع فقرات من ضابط تعلم الفريق تمارس في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٨) "امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة" وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، والفقرة رقم(٢)"العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة" وبمتوسط حسابي (3.66)، والفقرة رقم(٣) " تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاحة لكل أفراد الجامعة" بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، والفقرة رقم (٩) " الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم" بمتوسط حسابي (٣,٤٧). أما بقية فقرات مجال تعلم الفريق التي تحمل الأرقام (٥, ٧، ١١، ٤، ٦، ١، ١٠) تمارس بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية.

المجال الثاني: الإتقان الشخصي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات مجال الإتقان الشخصي، والجدول رقم(٨) يوضح ذلك:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال الإتقان الشخصي مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٠	تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة.	4.40	0.86	كبيرة جداً
٢	١٨	لدي ثقة عالية بنفسي.	4.38	0.80	كبيرة جداً
٣	١٩	مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس ايجابياً على أدائي.	4.29	0.70	كبيرة جداً
٤	٢٢	المهارة الجديدة التي أتعلمها أطبقها في العمل.	4.12	0.89	كبيرة
٥	١٧	أدرك بدقة متناهية مدى تطور كفاءتي ونموي المهني.	4.12	0.83	كبيرة
٥	١٦	أتعلم باستمرار الجديد المفيد في مجال عملي.	4.10	0.77	كبيرة
٧	١٤	أدرك واقع الجامعة بشكل واضح تماماً.	4.00	0.89	كبيرة
٨	٢١	استطيع الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات في عملي.	3.99	0.82	كبيرة
٩	١٣	لدي إحساس عالٍ بأهداف عملي في الجامعة لأنها تتفق مع أهدافي الشخصية.	3.90	0.99	كبيرة
١٠	١٥	استطيع العمل بشكل متميز مع التغيرات الجديدة.	3.88	0.86	كبيرة
١١	٢٤	أقارن بين النتائج التي أحققها وبين النتائج المفترض تحقيقها.	3.84	0.75	كبيرة
١٢	١٢	استطيع تحقيق النتائج التي أصبو إليها في عملي.	3.62	0.92	كبيرة
١٣	٢٦	يستخدم العاملون في الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.	3.56	0.92	كبيرة
١٤	٢٥	يبحث العاملون في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.	3.44	0.84	كبيرة
١٥	٢٣	الموظفون جميعاً متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.	3.35	1.00	متوسطة

ويلاحظ من الجدول رقم (٨) الآتي:

- وجود ثلاث فقرات بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهي: الفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة" بمتوسط حسابي(٤,٤٠)، والفقرة رقم (١٨)" لدي ثقة عالية بنفسي" بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، والفقرة رقم (١٩) " مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس إيجابياً على أدائي" بمتوسط حسابي (٤,٢٩).

- وجود فقرة واحدة بدرجة ممارسة متوسطة وهي الفقرة رقم (٢٣) "الموظفـون جميعـاً متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة" وذلك بمتوسط حسابي (٣,٣٥).
- بقية فقرات مجال الإتقان الشخصي تمارس بدرجة كبيرة، وهي الفقرات التـي تحمـل الأرقام (٢٢، ١٧، ١٦، ٢١، ١٣، ١٥، ٢٤، ١٢، ٢٦، ٢٥).

المجال الثالث: الرؤية المشتركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات مجال الرؤية المشتركة، والجدول رقم(٩) يوضـح ذلك:

جدول رقم (٩)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال الرؤية المشتركة مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣١	أعتبر جامعتي جزءاً مني.	4.14	0.89	كبيرة
٢	٣٢	استطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة.	4.09	0.81	كبيرة
٣	٣٥	تعد النجاحات في الجامعة نجاحات للموظفين جميعاً.	3.63	1.06	كبيرة
٤	٣٠	لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً.	3.49	1.01	كبيرة
٥	٣٣	تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل.	3.48	0.99	كبيرة
٦	٣٤	تتم مراجعة رؤية الجامعة باستمرار.	3.33	1.01	متوسطة
٧	٢٨	تتفق قناعاتي بخصوص عملي مع قناعات زملائي الآخرين.	3.25	0.92	متوسطة
٨	٢٧	يدرك العاملون جميعاً الرؤية الخاصة في الجامعة.	3.22	0.89	متوسطة
٩	٣٧	أساهم في وضع الخطط التطويرية للجامعة.	3.21	1.14	متوسطة
١٠	٣٦	يشترك العاملون جميعاً في تطوير رؤية الجامعة.	3.16	0.95	متوسطة
١١	٢٩	يسعى الموظفون لتحقيق مشروع موحدٍ في الجامعة.	3.08	0.92	متوسطة

ومن خلال الجدول (٩) يلاحظ وجود خمس فقرات بدرجة ممارسة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٣١) " أعتبر جامعتي جزءاً مني" بمتوسط حسابي (٤,١٤)، والفقرة رقم (٣٢) " أسـتطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، والفقرة رقم (٣٥) "تعـد النجاحات في الجامعة نجاحات للموظفين جميعاً" بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، والفقرة رقـم (٣٠)، "لدي التزام برؤية الجامعة، لأنها تعكس رؤيتي شخصياً" بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، والفقرة رقم

(٣٣) " تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل" بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، أما بقية الفقرات فتمارس بدرجة متوسطة، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (٣٤، ٢٨، ٢٧، ٣٧، ٣٦، ٢٩).

المجال الرابع: النماذج العقلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات مجال النماذج العقلية، والجدول رقم(١٠) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال النماذج العقلية مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٣٨	يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي.	4.04	0.85	كبيرة
٢	٣٩	ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي.	3.53	0.86	كبيرة
٣	٤٠	يسود في الجامعة جو الانفتاح وحرية التعبير عن الرأي.	3.37	1.08	متوسطة
٤	٤٧	تحترم تعددية وجهات النظر في الجامعة.	3.35	1.03	متوسطة
٥	٤٦	يتوافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.	3.30	0.94	متوسطة
٦	٤٤	الافتراض السائد في الجامعة هو أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كل في مجال عمله وتخصصه.	3.26	0.92	متوسطة
٧	٤٥	ينجز العاملون أعمالهم بهمة وحماسة.	3.25	0.89	متوسطة
٨	٤٨	ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.	3.20	0.95	متوسطة
٩	٤٢	الأفعال تصدق الأقوال في الجامعة.	3.11	1.07	متوسطة
١٠	٤٩	تفسّر الأحداث بطرق متفاوتة في الجامعة.	3.07	0.94	متوسطة
١١	٤١	أشارك في صناعة القرار في الجامعة.	2.88	1.16	متوسطة
١٢	٤٣	يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.	2.74	0.98	متوسطة

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فقرتين من فقرات مجال النماذج العقلية تمارس بدرجة ممارسة كبيرة هي: الفقرة رقم (٣٨) "يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي" بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، والفقرة رقم (٣٩) " ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي" بمتوسط حسابي(٣,٥٣)، أما بقية فقرات مجال الرؤية المشتركة فتمارس بدرجة متوسطة، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام: (٤٠، ٤٧، ٤٦، ٤٤، ٤٥، ٤٨، ٤٢، ٤٩، ٤١، ٤٣).

المجال الخامس: التفكير النظمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات مجال التفكير النظمي، والجدول رقم(١١) يوضح ذلك:

جدول رقم (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال التفكير النظمي مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥١	أهتم كثيراً بآليات العمل كاهتمامي بالنتائج.	3.97	0.68	كبيرة
٢	٥٠	تحقيق النتائج في الجامعة يعود لأكثر من عامل.	3.84	0.82	كبيرة
٣	٥٣	يعدُّ العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لقضايا معينة.	3.41	0.83	كبيرة
٤	٥٢	يمتلك العاملون مهارات حل المشكلات في الجامعة.	3.33	0.85	متوسطة
٥	٥٤	دوري في تحقيق النتائج على مستوى الجامعة مساوٍ لدور أي موظف مهما كانت وظيفته.	3.19	1.03	متوسطة
٦	٦٣	يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.	3.07	0.96	متوسطة
٧	٦١	يتم تعزيزي عند تقديمي إبداع أو حل مبتكر لمشكلة ما في الجامعة.	2.80	1.04	متوسطة
٨	٥٦	الجو السائد في الجامعة يشجع على توليد الأفكار والإبداع.	2.76	1.00	متوسطة
٩	٦٢	يتقن العاملون مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.	2.74	0.89	متوسطة
١٠	٥٥	ينظر العاملون للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.	2.69	0.98	متوسطة
١١	٦٠	يسود اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.	2.63	0.89	متوسطة
١٢	٥٧	يتم تبصر البيئة الخارجية للجامعة لإدخال الجديد إلى الجامعة.	2.60	0.92	متوسطة
١٣	٥٨	يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.	2.35	0.91	متوسطة
١٤	٥٩	العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله.	2.31	0.92	متوسطة

يلاحظ من الجدول(١١):ـ وجود ثلاث فقرات من مجال التفكير النظمي تمارس بدرجة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٥١) " أهتم كثيراً بآليات العمل كاهتمامي بالنتائج" بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، والفقرة رقم (٥٠) " تحقيق النتائج في الجامعة يعود لأكثر من عامل" والفقرة رقم (٥٣) " يعدُّ العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لقضايا معينة" بمتوسط حسابي (٣,٤١)، أما بقية الفقرات فتمارس بدرجة متوسطة، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام، (٥٢، ٥٤، ٦٣، ٦١، ٥٦، ٦٢، ٥٥، ٦٠، ٥٧، ٥٨، ٥٩).

المجال السادس: تقويض المنظمة المتعلمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية عن فقرات مجال تقويض المنظمة المتعلمة، وقد حسبت المتوسطات بعد تحويل الفقرات من سلبية لإيجابية، والجدول رقم(١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لفقرات مجال تقويض المنظمة المتعلمة مرتبة تنازليا من وجهة نظر الأكاديميين التعليميين, والأكاديميين الإداريين, والإداريين, في الجامعات الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦٤	لست بحاجة لتطوير مهني لأنني أقوم بعملي على ما يرام.	3.19	1.08	متوسطة
١	٧٠	يقتصر اهتمامي بمعالجة المشاكل الطارئة.	3.19	1.01	متوسطة
٣	٦٥	.معرفتي محدودة بمستوى أداء الجامعة	3.10	1.01	متوسطة
٤	٧١	اعتمد على خبراتي الذاتية فقط في اتخاذ القرار	2.98	1.08	متوسطة
٥	٦٧	جامعتنا ترفض تقليد الأفكار المتعلقة بالممارسات الأفضل من الجامعات الأخرى	2.97	1.02	متوسطة
٦	٧٢	عند تعرض زملاء العمل لمشكلة قوية تجدهم سرعان ما يتفرقون.	2.92	1.17	متوسطة
٧	٦٨	توضع الحلول للمشاكل في جامعتنا بالاعتماد على الأحداث الظاهرة دون غيرها.	2.81	0.93	متوسطة
٨	٧٣	يقتصر التركيز على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة في الجامعة.	2.79	1.06	متوسطة
٩	٦٦	المهم في جامعتنا الالتزام بالقوانين قبل الإبداع.	2.63	1.06	متوسطة
١٠	٧٤	تسود عادة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث أخطاء.	2.61	1.23	متوسطة
١١	٦٩	أخطائي ليست سببا في مشاكل الجامعة	2.37	1.17	متوسطة

ومن الجدول رقم (١٢): يلاحظ أن درجة الممارسة متوسطة لفقرات المجال جميعاً، وتتدرج الممارسة الإيجابية للفقرات بأن تكون أعلاها للفقرة رقم (٦٤) "لست بحاجة لتطوير مهني لأنني أقوم بعملي على ما يرام" بمتوسط حسابي (٣,١٩)، وأقلها في الممارسة الإيجابية، الفقرة رقم (٦٩)" أخطائي ليست سببا في مشاكل الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٣٧).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للجامعة؟

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابـــات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المجالات الفرعية للأداة، والأداة ككل، ولوحظ أن هناك اختلافاً بين الجامعات في المتوسطات الحسابية كما يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب الجامعة

المجال	اسم الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعلم الفريق	جامعة النجاح الوطنية.	91	3.34	0.75
	جامعة بيرزيت.	73	3.34	0.59
	جامعة القدس.	80	3.62	0.53
	جامعة بيت لحم.	18	3.58	0.62
	جامعة الخليل.	32	3.33	0.57
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.19	0.44
	المجموع:	317	3.41	0.63
الإتقان الشخصي	جامعة النجاح الوطنية.	91	4.05	0.44
	جامعة بيرزيت.	73	3.63	0.61
	جامعة القدس.	80	4.09	0.38
	جامعة بيت لحم.	18	4.04	0.43
	جامعة الخليل.	32	3.93	0.46
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.77	0.40
	المجموع:	317	3.93	0.50
الرؤية المشتركة	جامعة النجاح الوطنية.	91	3.52	0.68
	جامعة بيرزيت.	73	3.34	0.64
	جامعة القدس.	80	3.55	0.52
	جامعة بيت لحم.	18	3.67	0.52
	جامعة الخليل.	32	3.46	0.56
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.20	0.57
	المجموع:	317	3.46	0.61
النماذج العقلية	جامعة النجاح الوطنية.	91	3.21	0.70
	جامعة بيرزيت.	73	3.24	0.61
	جامعة القدس.	80	3.34	0.57
	جامعة بيت لحم.	18	3.54	0.51
	جامعة الخليل.	32	3.21	0.59
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.05	0.47
	المجموع:	317	3.26	0.61
التفكير النظمي	جامعة النجاح الوطنية.	91	3.02	0.34
	جامعة بيرزيت.	73	2.93	0.33
	جامعة القدس.	80	2.95	0.32
	جامعة بيت لحم.	18	2.95	0.23
	جامعة الخليل.	32	2.98	0.30
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.08	0.20

	المجموع:	317	2.98	0.32
تقويض المنظمة المتعلمة	جامعة النجاح الوطنية.	91	2.88	0.60
	جامعة بيرزيت.	73	2.89	0.59
	جامعة القدس.	80	2.94	0.55
	جامعة بيت لحم.	18	2.71	0.80
	جامعة الخليل.	32	2.70	0.52
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	2.86	0.54
	المجموع:	317	2.87	0.59
الدرجة الكلية للاستبانة	جامعة النجاح الوطنية.	91	3.36	0.34
	جامعة بيرزيت.	73	3.24	0.33
	جامعة القدس.	80	3.43	0.30
	جامعة بيت لحم.	18	3.43	0.29
	جامعة الخليل.	32	3.29	0.31
	جامعة بوليتيكنك فلسطين.	23	3.22	0.27
	المجموع:	317	3.34	0.32

والملاحظ من الجدول رقم (١٣)، وجود اختلافٍ في المتوسطات الحسابية بين الجامعات في الإجابة على المجالات الفرعية والأداة ككل، ومن أجل التحقق من دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة، والدرجة الكلية، وقد أظهرت الدلالة الإحصائية في مجالات تعلم الفريق، والإتقان الشخصي، والرؤية المشتركة، والدرجة الكلية للاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (١٤):

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب الجامعة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الاحصائية
تعلم الفريق	بين المجموعات.	٣6.1	5	٣1.2	3.20	0.01
	داخل المجموعات.	119.07	311	0.38		
	المجموع:	125.19	316			
الاتقان الشخصي	بين المجموعات.	10.37	5	2.07	9.35	0.00
	داخل المجموعات.	68.97	311	0.22		
	المجموع:	79.34	316			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات.	4.44	5	0.89	2.42	0.04
	داخل المجموعات.	114.22	311	0.37		
	المجموع:	118.65	316			
النماذج العقلية	بين المجموعات.	3.25	5	.65	1.74	0.13
	داخل المجموعات.	116.17	311	0.37		
	المجموع:	119.42	316			
التفكير النظمي	بين المجموعات.	0.60	5	0.12	1.19	0.31

	داخل المجموعات.	31.20	311	0.10		
	المجموع:	31.79	316			
تقويض المنظمة المتعلمة	بين المجموعات.	1.87	5	0.37	1.09	0.36
	داخل المجموعات.	106.50	311	0.34		
	المجموع:	108.37	316			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات.	2.03	5	0.41	4.06	0.00
	داخل المجموعات.	31.12	311	0.10		
	المجموع:	33.15	316			

ولتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية التي ظهرت نتيجة لاختبار تحليل التباين الأحادي، استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية وهذا ما يظهره الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة للمجالات: تعلم الفريق، والاتقان الشخصي، والرؤية المشتركة، والدرجة الكلية, حسب متغيرالجامعة

المجالات	**اسم الجامعة**	**اسم الجامعة**	**مستوى الدلالة الإحصائية**
تعلم الفريق	جامعة النجاح الوطنية.	جامعة بيرزيت	1.00
		جامعة القدس	0.04
		جامعة بيت لحم	0.69
		جامعة الخليل	1.00
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.89
	جامعة بيرزيت.	جامعة القدس	0.06
		جامعة بيت لحم	0.71
		جامعة الخليل	1.00
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.90
	جامعة القدس.	جامعة بيت لحم	1.00
		جامعة الخليل	0.23
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.04
	جامعة بيت لحم.	جامعة الخليل	0.77
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.34
	جامعة الخليل.	جامعة بوليتكنك فلسطين	0.95
الإتقان الشخصي	جامعة النجاح الوطنية.	جامعة بيرزيت	0.00
		جامعة القدس	0.99
		جامعة بيت لحم	1.00
		جامعة الخليل	0.85
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.12
	جامعة بيرزيت.	جامعة القدس	0.00
		جامعة بيت لحم	0.01

		جامعة الخليل	0.04
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.86
	جامعة القدس.	جامعة بيت لحم	1.00
		جامعة الخليل	0.61
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.05
	جامعة بيت لحم.	جامعة الخليل	0.97
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.43
	جامعة الخليل.	جامعة بوليتكنك فلسطين	0.79
الرؤية المشتركة	جامعة النجاح الوطنية.	جامعة بيرزيت	0.40
		جامعة القدس	1.00
		جامعة بيت لحم	0.92
		جامعة الخليل	1.00
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.21
	جامعة بيرزيت.	جامعة القدس	0.26
		جامعة بيت لحم	0.29
		جامعة الخليل	0.94
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.93
	جامعة القدس.	جامعة بيت لحم	0.97
		جامعة الخليل	0.98
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.14
	جامعة بيت لحم.	جامعة الخليل	0.84
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.13
	جامعة الخليل.	جامعة بوليتكنك فلسطين	0.62
الدرجة الكلية للاستبانة	جامعة النجاح الوطنية.	جامعة بيرزيت	0.16
		جامعة القدس	0.65
		جامعة بيت لحم	0.95
		جامعة الخليل	0.91

		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.39
	جامعة بيرزيت.	جامعة القدس	0.00
		جامعة بيت لحم	0.19
		جامعة الخليل	0.97
		جامعة بوليتكنك فلسطين	1.00
	جامعة القدس.	جامعة بيت لحم	1.00
		جامعة الخليل	0.28
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.05
	جامعة بيت لحم.	جامعة الخليل	0.66
		جامعة بوليتكنك فلسطين	0.26
	جامعة الخليل.	جامعة بوليتكنك فلسطين	0.95

يلاحظ من الجدول رقم (١٥): وجود دلالة إحصائية في مجالي تعلم الفريق، والإتقان الشخصي، وفروقٌ دالة على الدرجة الكلية للاستبانة، وهي كالآتي:

- في مجال تعلم الفريق يشير الجدول رقم (١٤) إلى دلالة إحصائية في المقارنة بين جامعتي النجاح الوطنية، وجامعة القدس إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٤) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس، فقد بلغ متوسط الممارسة لمجال تعلم الفريق في جامعة القدس (٣,٦٢)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة النجاح الوطنية (٣,٣٤)، كما يشير الجدول إلى وجود دلالة إحصائية بين جامعتي القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين إذ بلغ مقدار الدلالة أيضاً (٠,٠٤) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس ـ أيضاً ـ إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال تعلم الفريق في جامعة القدس (٣,٦٢)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بوليتكنك فلسطين (٣,١٩).
- مجال الإتقان الشخصي: يشير الجدول رقم (١٥) إلى وجود دلالة إحصائية بين جامعتي النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت إذ بلغ مقدار الدلالة الإحصائية (٠,٠٠)، وهذه الدلالة لصالح جامعة النجاح الوطنية إذ بلغ متوسط درجة الممارسة (٤,٠٤)، أما متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت فقد بلغ (٣,٦٣)، كما يشير إلى فروقٍ دالة بين جامعتي بيرزيت وجامعة بيت لحم إذ بلغ مقدار الدلالة الإحصائية (٠,٠١) وهي لصالح جامعة

بيت لحم، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيت لحم (٤,٠٤) بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت (٣,٦٣)، ويشير الجدول إلى فروقٍ دالة إحـصائياً بين جامعتي بيرزيت وجامعة الخليل، إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٤) وهذه الدلالة لـصالح جامعة الخليل، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال الإتقان الشخصي في جامعة الخليل (٣,٩٣) بينما بلغ في جامعة بيرزيت (٣,٦٣)، ويشير أيضاً الجدول إلى وجود فـروقٍ دالة بين جامعتي القدس وجامعة بوليتكنك فلسطين إذ بلغ مقدار الدلالـة (٠,٠٥) وهـذه الدلالة لصالح جامعة القدس، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال الإتقان الشخصي في جامعة القدس (٤,٠٩)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بوليتكنك فلـسطين (٣,٧٧).

- الدرجة الكلية للاستبانة: يشير الجدول رقم (١٥) إلى فروقٍ دالة إحصائياً بين جـامعتي بيرزيت، وجامعة القدس فقط، إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٠) وهذه الدلالة لصالح جامعـة القدس، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة الكلية للاستبانة في جامعة القدس (٣,٤٣)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت (٣,٢٤).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بـين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلـسطينية لـضوابط المنظمـة المتعلمة تعزى للتخصص؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريـة لإجابـات أفراد عينة الدراسة من أصحاب التخصصات العلمية وتخصص العلوم الإنسانية، في الجامعـات الفلسطينية حسب المجالات الفرعية للأداة، والأداة ككل ولوحظ أن هناك اختلافاً بين تخـصص العلوم الإنسانية، والتخصص العلمي في المتوسطات الحسابية كما يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (١٦):

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب تخصص المستجيب

المجال	تخصص المستجيب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعلم الفريق	تخصص علمي	133	3.44	0.60
	علوم إنسانية	149	3.37	0.68
الاتقان الشخصي	تخصص علمي	133	3.92	0.49
	علوم إنسانية	149	3.96	0.50
الرؤية المشتركة	تخصص علمي	133	3.48	0.56
	علوم إنسانية	149	3.46	0.64
النماذج العقلية	تخصص علمي	133	3.28	0.56
	علوم إنسانية	149	3.23	0.65
التفكير النظمي	تخصص علمي	133	2.98	0.31
	علوم إنسانية	149	2.98	0.34
تقويض المنظمة المتعلمة	تخصص علمي	133	2.86	0.58
	علوم إنسانية	149	2.85	0.60
الدرجة الكلية للاستبانة	تخصص علمي	133	3.34	0.32
	علوم إنسانية	149	3.32	0.31

يلاحظ من الجدول (١٦) اختلافٌ في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب تخصص المستجيب في المجالات الفرعية والدرجة الكلية للاستبانة، ما عدا مجال التفكير النظمي فقد تساوت فيه المتوسطات الحسابية لأفراد التخصصات العلمية، وتخصصات العلوم الإنسانية، ولاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وأظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية في الفروق كما يتضح ذلك من الجدول رقم (١٧):

جدول (١٧) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب تخصص المستجيب

المجال والدرجة الكلية للاستبانة	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
تعلم الفريق	1.02	280	0.31
الاتقان الشخصي	0.70	280	0.49
الرؤية المشتركة	0.21	280	0.83
النماذج العقلية	0.58	280	0.56
التفكير النظمي	0.08	280	0.94
تقويض المنظمة المتعلمة	0.17	280	0.87

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بــين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلــسطينية لــضوابط المنظمــة المتعلمة تعزى للمسمى الوظيفي؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريـــة لإجابــات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المجالات الفرعية للأداة، والأداة ككل، ولوحظ أن هناك اختلافاً بين الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين، والإداريـــين، في تقديراتهم لدرجة ممارسة مجالات الأداة الفرعية والدرجة الكلية للأداة كما يتضح ذلك فـــي الجدول رقم (١٨):

جدول (١٨):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المسمى الوظيفي

المجال والدرجة الكلية للاستبانة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعلم الفريق	أكاديمي تعليمي	230	3.39	0.65
	أكاديمي إداري	54	3.47	0.61
	إداري	28	3.53	0.49
	الدرجة الكلية للمجال	312	3.42	0.63
الاتقان الشخصي	أكاديمي تعليمي	230	3.96	0.48
	أكاديمي إداري	54	3.90	0.56
	إداري	28	3.85	0.53
	الدرجة الكلية للمجال	312	3.94	0.50
الرؤية المشتركة	أكاديمي تعليمي	230	3.47	0.59
	أكاديمي إداري	54	3.54	0.64
	إداري	28	3.38	0.72
	الدرجة الكلية للمجال	312	3.48	0.61
النماذج العقلية	أكاديمي تعليمي	230	3.24	0.60
	أكاديمي إداري	54	3.37	0.60
	إداري	28	3.21	0.71
	الدرجة الكلية للمجال	312	3.26	0.61
التفكير النظمي	أكاديمي تعليمي	230	3.00	0.33
	أكاديمي إداري	54	2.87	0.29
	إداري	28	3.01	0.22
	الدرجة الكلية للمجال	312	2.98	0.32
تقويض المنظمة المتعلمة	أكاديمي تعليمي	230	2.81	0.58
	أكاديمي إداري	54	3.08	0.60
	إداري	28	2.98	0.57
	الدرجة الكلية للمجال	312	2.87	0.59
الدرجة الكلية للاستبانة	أكاديمي تعليمي	230	3.33	0.31
	أكاديمي إداري	54	3.38	0.34
	إداري	28	3.34	0.41
	الدرجة الكلية للاستبانة	312	3.34	0.32

ولاختبار دلالة هذه الفروق الملاحظة في الجدول رقم (١٨)، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة الفرعية، والدرجة الكلية للأداة حسب المسمى الوظيفي، كما يتضح في الجدول رقم (١٩):

جدول (١٩): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب المسمى الوظيفي

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية
تعلم الفريق	بين المجموعات	0.72	2	٦0.3	0.90	0.41
	داخل المجموعات	123.88	309	0.40		
	المجموع	124.60	311			
الاتقان الشخصي	بين المجموعات	0.39	2	0.20	0.78	0.46
	داخل المجموعات	77.49	309	0.25		
	المجموع	77.88	311			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.69	0.50
	داخل المجموعات	115.82	309	0.38		
	المجموع	116.33	311			
النماذج العقلية	بين المجموعات	0.82	2	0.41	1.09	0.34
	داخل المجموعات	116.29	309	0.38		
	المجموع	117.11	311			
التفكير النظمي	بين المجموعات	0.73	2	0.36	3.64	0.03
	داخل المجموعات	30.88	309	0.10		
	المجموع	31.61	311			
تقويض المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	3.51	2	1.76	5.21	0.01
	داخل المجموعات	104.26	309	0.34		
	المجموع	107.77	311			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.11	2	0.05	0.51	0.60
	داخل المجموعات	32.56	309	0.11		
	المجموع	32.67	311			

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق دالة إحصائياً في مجالي التفكير النظمي وتقويض المنظمة المتعلمة، ولتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية استخدم اختبار توكي للمقارنات البعدية، كما يتضح ذلك في الجدول (٢٠):

جدول(٢٠): نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الدلالة الإحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالي التفكير النظمي وتقويض المنظمة المتعلمة, حسب المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	المسمى الوظيفي	مستوى الدلالة الإحصائية
التفكير النظمي	أكاديمي تعليمي	أكاديمي إداري	0.02
		إداري	1.00
	أكاديمي إداري	إداري	0.18
تقويض المنظمة المتعلمة	أكاديمي تعليمي	أكاديمي إداري	0.01
		إداري	0.29
	أكاديمي إداري	إداري	0.78

يلاحظ من الجدول (٢٠) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في:

مجال التفكير النظمي: توجد فروق دالة إحصائياً بين الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين بمقدار (٠,٠٢)، وكان ذلك لصالح الأكاديميين التعليميين إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال التفكير النظمي عند الأكاديميين التعليميين (٣,٠٠) بينما بلغ متوسط درجة الممارسة عند الأكاديميين الإداريين (٢,٨٧).

مجال تقويض المنظمة المتعلمة: توجد فروق دالة إحصائياً بين الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين بمقدار (٠,٠١)، وكان ذلك على حساب الأكاديميين التعليميين فقد بلغ متوسط الممارسة الإيجابية للمجال عند الأكاديميين الإداريين (٣,٠٨)، بينما بلغ عند الأكاديميين التعليميين (٢,٨١).

س٥ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المجالات الفرعية للأداة، والأداة ككل ولوحظ أن هناك اختلافاً بين تقديرات أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة لدرجة ممارسة مجالات الاستبانة الفرعية والأداة ككل، ما عدا في مجالي الإتقان الشخصي، والتفكير النظمي، كما يتضح ذلك وهذا ما يظهره الجدول رقم (٢١):

جدول(٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب المؤهل العلمي

المجال والدرجة الكلية للاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعلم الفريق	ماجستير أو أقل	147	3.43	0.67
	دكتوراة	164	3.40	0.59
الإتقان الشخصي	ماجستير أو أقل	147	3.94	0.49
	دكتوراة	164	3.94	0.50
الرؤية المشتركة	ماجستير أو أقل	147	3.45	0.62
	دكتوراة	164	3.49	0.59
النماذج العقلية	ماجستير أو أقل	147	3.28	0.63
	دكتوراة	164	3.24	0.60
التفكير النظمي	ماجستير أو أقل	147	2.98	0.28
	دكتوراة	164	2.98	0.35
تقويض المنظمة المتعلمة	ماجستير أو أقل	147	2.92	0.62
	دكتوراة	164	2.80	0.53
الدرجة الكلية للاستبانة	ماجستير أو أقل	147	3.35	0.34
	دكتوراة	164	3.33	0.30

ولاختبار دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود دلالة إحصائية في فروق المتوسطات الحسابية، كما يتضح في الجدول (٢٢):

جدول (٢٢): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب المؤهل العلمي

المجال والدرجة الكلية للاستبانة	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
تعلم الفريق	0.33	309	0.75
الرؤية المشتركة	0.52	309	0.60
النماذج العقلية	0.51	309	0.61
تقويض المنظمة المتعلمة	1.78	309	0.08
الدرجة الكلية للاستبانة	0.63	309	0.53

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؟

وللإجابة عن السؤال بداية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية حسب المجالات الفرعية

للأداة، والأداة ككل، ولوحظ أن هناك اختلافاً بين تقديرات أصحاب سنوات الخبـرة المختلفـة لدرجة ممارسة مجالات الاستبانة الفرعية، والأداة ككل، ما عدا في مجال التفكير النظمي، كمـا يتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢٣):

جدول(٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية حسب سنوات الخبرة

المجال والدرجة الكلية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعلم الفريق	أقل من (٦) سنوات	126	3.39	0.72
	من (٦-١٢) سنة	89	3.45	0.52
	أعلى من (١٢) سنة	100	3.43	0.60
	المجموع	316	3.42	0.63
الإتقان الشخصي	أقل من (٦) سنوات	126	3.92	0.52
	من (٦-١٢) سنة	89	3.91	0.52
	أعلى من (١٢) سنة	100	3.98	0.46
	المجموع	316	3.93	0.50
الرؤية المشتركة	أقل من (٦) سنوات	126	3.46	0.66
	من (٦-١٢) سنة	89	3.44	0.60
	أعلى من (١٢) سنة	100	3.50	0.56
	المجموع	316	3.47	0.61
النماذج العقلية	أقل من (٦) سنوات	126	3.30	0.64
	من (٦-١٢) سنة	89	3.21	0.62
	أعلى من (١٢) سنة	100	3.27	0.56
	المجموع	316	3.26	0.61
التفكير النظمي	أقل من (٦) سنوات	126	2.98	0.32
	من (٦-١٢) سنة	89	2.98	0.32
	أعلى من (١٢) سنة	100	2.98	0.32
	المجموع	316	2.98	0.32
تقويض المنظمة المتعلمة	أقل من (٦) سنوات	126	2.94	0.59
	من (٦-١٢) سنة	89	2.83	0.58
	أعلى من (١٢) سنة	100	2.82	0.58
	المجموع	316	2.87	0.59
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من (٦) سنوات	126	3.35	0.34
	من (٦-١٢) سنة	89	3.32	0.32
	أعلى من (١٢) سنة	100	3.35	0.31
	المجموع	316	3.34	0.32

ولاختبار الدلالة الإحصائية للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات الأداة، والدرجة الكلية للأداة، حسب سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ف)، ولم تكن هناك دلالة إحصائية للفروقات كما يتضح في الجدول رقم (٢٤):

جدول رقم (٢٤): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتقديرات أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة لمجالات الأداة والدرجة الكلية, حسب سنوات الخبرة

المجال والدرجة الكلية للاستبانة		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية
تعلم الفريق	بين المجموعات	1.92	3	0.64	1.62	0.18
	داخل المجموعات	123.02	312	0.40		
	المجموع	124.94	315			
الإتقان الشخصي	بين المجموعات	0.36	3	0.12	0.48	0.70
	داخل المجموعات	78.23	312	0.251		
	المجموع	78.60	315			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	0.24	3	0.08	0.21	0.89
	داخل المجموعات	117.20	312	0.38		
	المجموع	117.44	315			
النماذج العقلية	بين المجموعات	0.88	3	0.30	0.78	0.51
	داخل المجموعات	116.96	312	0.38		
	المجموع	117.83	315			
تقويض المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	1.18	3	0.40	1.15	0.33
	داخل المجموعات	107.08	312	0.34		
	المجموع	108.27	315			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	0.29	3	0.10	0.93	0.43
	داخل المجموعات	32.46	312	0.10		
	المجموع	32.75	315			

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، وتفسيرها، حسب ما بزغت من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، ويتضمن مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً: الأسئلة الرئيسة: وهما سؤالان:

السؤال الرئيس الأول: ما الأنموذج الإداري التربوي المناسب لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تم تطوير الأنموذج في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة؛ إذ بلغ متوسط الدرجة الكلية لممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وهي درجة متوسطة، وعلى مستوى الضوابط وجد أن ضابطي النماذج العقلية بمتوسط درجة ممارسة (٣,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٦١) والتفكير النظمي بمتوسط درجة ممارسة (٣,٩٨) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وتشير إلى أنهما يمارسان بدرجة متوسطة، أما ضوابط الإتقان الشخصي، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق فتمارس بدرجة كبيرة إذ كانت متوسطات الممارسة لها على التوالي (٣,٩٣)، (٣,٤٦)، (٣,٤١)، وانحرافاتها المعيارية (٠,٥٠)، (٠,٦١)، (٠,٦٣)، كما أشارت النتائج إلى تواجد عوامل ضعف التعلم في الجامعات الفلسطينية؛ إذ بلغ متوسط الممارسة الإيجابية لمجال تقويض المنظمة المتعلمة (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وتعني درجة متوسطة، مما أكد ضرورة وأهمية تطوير الأنموذج الإداري التربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية لمنظمات متعلمة.

استفادت الباحثة من الأدب التربوي بدرجة كبيرة في تطوير الأنموذج، فمن الأمثلة على ذلك: غارفين وآخرون (٢٠٠٨)، وصالحة وآخرون (٢٠٠٧)، وعباينة (٢٠٠٧)، وسنج (٢٠٠٦)، كيزر (٢٠٠٥)، وفريدمان وآخرون (٢٠٠٥)، وجيسيك وماكنيل (٢٠٠٤)، واسبيجو وآخرون (٢٠٠٣)، ودوك (٢٠٠٢)، وراستوجي (١٩٩٨).

السؤال الرئيس الثاني: هل يمكن تطبيق الأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة؟

تم الإقرار للأنموذج المقترح لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة بإيجاد الصدق الخارجي، بعرضه على ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعات وأخذ ملاحظاتهم القيِّمة بعين النظر.

ثانياً: الأسئلة الفرعية: وتتكون من الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة من وجهة نظرهم؟

وقد كانت درجة الممارسة الكلية لضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة، كما وُضح في الجدول رقم (٥):

- إذ تترتب ضوابط المنظمة المتعلمة الخمسة ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها الحسابية على النحو الآتي:

مجال الإتقان الشخصي: بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وتعني درجة ممارسة كبيرة، وتشير إلى أن موظفي الجامعات الفلسطينية لديهم اهتمامٌ بعملهم، ويحرصون على تحقيق النتائج بدافع شخصي، ولديهم استعداد للتعلم والتطور باستمرار، وهذا سيكون بمثابة دافع قوي للجامعات لتبني الأنموذج؛ إذ لن تكون هناك قوى معارضة ضخمة تقف في وجه تطبيق الأنموذج لدى الموظفين، ثم مجال الرؤية المشتركة: بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وتشير إلى درجة ممارسة كبيرة؛ وهذا يعني أن الموظفين لا يعملون بشكل عشوائي، ولا مجرد تلبية أوامر، بل يسعون لفهم رؤية الجامعة والمقاربة بين رؤاهم ورؤية الجامعة مما يسهل عليهم قبول التعلم المنظمي والتحول لمنظمة متعلمة، تعلم الفريق: بمتوسط حسابي (٣,٤١) وتشير إلى درجة ممارسة كبيرة؛ وهذا الأمر مرتبط بالإتقان الشخصي الذي يتمتع به الموظفين، ويرتبط باهتمامهم بتحقيق الرؤية عبر التعلم المنظمي، واتفقت النتيجة مع ما ذهبت إليه إيمان أبو خضير (٢٠٠٦) في دراستها، ثم النماذج العقلية: بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وتشير إلى درجة ممارسة متوسطة؛ وقد يكون مازال هناك إهمالٌ لقناعات الأفراد، ومعتقداتهم التي تحرك سلوكهم في العمل، ويفشلون في رؤية الواقع العملي بوضوح، وهناك مشوشات ذهنية يجب التخلص منها، حتى تتكامل النماذج في رؤية الواقع لتقليل الفجوة ما بين الواقع والرؤية، وأخيراً التفكير النظمي: بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وتعني درجة ممارسة متوسطة؛ وربما أن أسلوب التفكير المستخدم أسلوبٌ خطيٌ

قائمٌ على المنطق، وعلاقات العمل المتشابكة لا يمكن فهمها بالأسلوب المنطقي في التفكير، لذا من خلال تطبيق الأنموذج يمكن تدريب الموظفين على التفكير النظمي.

- بلغ متوسط الدرجة الكلية لممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة (٣,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٣٢) وهي درجة متوسطة؛ هذا يعني: يمارس العاملون في الجامعات الفلسطينية ضوابط المنظمة المتعلمة بشكل عام بدرجة متوسطة، واتفقت النتيجة مع ما ذهب إليه بكار (٢٠٠٢) في دراسته.
- بلغ متوسط درجة الممارسة الايجابية لمجال تقويض المنظمة المتعلمة (٢,٨٧) وتعني درجة ممارسة متوسطة، فربما هناك عوامل تحبط التعلم المنظمي في الجامعات الفلسطينية، وتحول دون الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات التي تواجهها.

و لوحظ من الجدول رقم (٦) الآتي:

- أن المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة تراوحت بين (٤,٤٠) كحد أعلى للفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة" ويدل الميل الكبير للإتقان الشخصي للموظفين، و(٢,٣١) كحد أدنى للفقرة رقم(٥٩) "العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله" وقد يكون لوجود البيروقراطية التي تتعامل مع الفرد على أنه تابع، وعليه الالتزام بالأوامر فقط، وقلما يجد نفسه مفوضاً في عمله.
- وجود ثلاث فقرات بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهي: الفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة" بمتوسط حسابي(٤,٤٠)، والفقرة رقم (١٨) "لدي ثقة عالية بنفسي" بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، والفقرة رقم (١٩) " مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس إيجاباً على أدائي" بمتوسط حسابي (٤,٢٩)؛ كلها تشير لميل الموظفين للوصول لدرجة الإتقان في العمل.
- وجود أربع فقرات بدرجة ممارسة قليلة، وهي: الفقرة رقم (٥٧) "يتم تبصر البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٠)؛ قد يكون هناك ضعف في العلاقة بين الجامعة والمجتمع، وضعف مقدرتها على فهم البيئة الخارجية، وفهم تأثيرها على الجامعة، وبين الجامعة والأنظمة الأخرى المحيطة بنظام التعليم العالي، وهذا ينعكس سلباً على مخرجات الجامعة، وعلى مقدرتها في مواكبة التغيير في البيئة المحيطة بها، وهذا الأمر ينافي واقع المنظمات المتعلمة، والفقرة رقم (٦٩) "أخطائي ليست سبباً في مشاكل الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٣٧)؛ هذا أيضاً ينافي قاعدة التحمل المشترك المتساوي للنجاح والفشل في العمل ويضعف روح الفريق، وربما يسيطر في

الجامعات الخوف من الخطأ الذي يعد جريمة في الإدارة التقليدية ويوجب العقوبة، أما في المنظمة المتعلمة فيعدُّ الخطأ فرصة للتعلم، لا جريمة توجب العقوبة، فيسهل اكتشاف الأخطاء فيها وتطوير أساليب أفضل للعمل، والفقرة رقم(٥٨) "يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع" بمتوسط حسابي (2.35)؛ هذا يعني أن الموظفين يفكرون في مشكلاتهم بمعزل عن المحيط الخارجي، وبالتالي ما يجمعونه حول المشكلة يكون ناقصاً، وهذا يشير إلى ضعف التفاعل بين الجامعة ومحيطها الخارجي، والفقرة رقم (٥٩)" العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله" بمتوسط حسابي (2.31)؛ سبق تفسيرها أعلاه.

- وجود (٤٢) فقرة بدرجة ممارسة متوسطة و تمثل أغلب فقرات الاستبانة؛ أي أن أغلب ممارسات المنظمة المتعلمة تمارس بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية، أي أن درجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة متوسطة، وبحاجة لتطوير.

وفيما يأتي تفسير لدرجة ممارسة ضوابط المنظمة المتعلمة حسب مجالات الاستبانة:

المجال الأول: مجال تعلم الفريق:

ويلاحظ من الجدول رقم (٧) وجود أربع فقرات من ضابط تعلم الفريق تمارس في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٨) "امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة" وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، والفقرة رقم(٢)"العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة" وبمتوسط حسابي (3.66)، والفقرة رقم(٣) " تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاحة لكل أفراد الجامعة" بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، والفقرة رقم (٩) " الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم" بمتوسط حسابي (٣,٤٧)؛ وهذا يعني أن الجامعة توفر مصادر المعرفة اللازمة, وتشجع على التعلم فردياً، لكنها لم تصل لمستوى الدعم للتعلم الجماعي ، فمازالت تحتاج لتطوير روح العمل الجماعي والتعلم الجماعي بشكل أكبر، أما بقية فقرات مجال تعلم الفريق التي تحمل الأرقام (٥, ٧، ١١، ٤، ٦، ١، ١٠) تمارس بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية.

المجال الثاني: الإتقان الشخصي:

ويلاحظ من الجدول رقم (٨) الآتي:

- وجود ثلاث فقرات بدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهي: الفقرة رقم (٢٠) "تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة" بمتوسط حسابي(٤,٤٠)، والفقرة رقم (١٨)" لدي ثقة عالية

بنفسي" بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، والفقرة رقم (١٩) " مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس إيجاباً على أدائي" بمتوسط حسابي (٤,٢٩)؛ وهذا يدل عل درجة عالية جداً من الاهتمام بالإتقان الشخصي، فليست قضية الإتقان مجرد صدفة عابرة.

- وجود فقرة واحدة بدرجة ممارسة متوسطة، وهي الفقرة رقم (٢٣) "الموظفون جميعاً متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة" بمتوسط حسابي (٣,٣٥)؛ قد يكون بسبب ضعف روح العمل والتعلم الجماعي في الجامعات.
- بقية فقرات مجال الإتقان الشخصي تمارس بدرجة كبيرة وهي: الفقرات التي تحمل الأرقام (٢٢، ١٧، ١٦، ٢١، ١٣، ١٥، ٢٤، ١٢، ٢٦، ٢٥)، وهذا يدل على الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، واهتمامهم العالي بتحقيق النتائج المطلوبة، وأنهم يبحثون باستمرار عن كل ما هو جديد في مجال التخصص، أو العمل الذي يعملونه، ويعيشون بأسلوب الشخص اليقظ للتطورات التي تحيط به، وأنهم أشخاص لا يقبلون التقليد للممارسات القديمة، بل يميلون للتحديث باستمرار، ويستغلون التكنولوجيا الحديثة من أجل ذلك، وهي مزيَّة تدعم الجامعة للسير قدماً نحو تحقيق الضوابط الخمسة كافة بدرجة عالية جداً.

المجال الثالث: الرؤية المشتركة:

يلاحظ من الجدول رقم (٩) وجود خمس فقرات بدرجة ممارسة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٣١) " أعدُّ جامعتي جزءاً مني" بمتوسط حسابي (٤,١٤)، والفقرة رقم (٣٢) " استطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة" بمتوسط حسابي (٤,٠٩)، والفقرة رقم (٣٥) "تعد النجاحات في الجامعة نجاحات للموظفين جميعاً" بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، والفقرة رقم (٣٠)، " لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً" بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، والفقرة رقم (٣٣) " تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل" بمتوسط حسابي (٣,٤٨)؛ ويبدو أن موظفي الجامعة لديهم تصور مشترك للمستقبل، ويجمعهم هدف واحد، ولديهم التزام حقيقي بتحقيق أهداف الجامعة، ومن المتوقع سهولة تحويل الجامعات لمنظمات متعلمة، وأن تعيش في القرن الحادي والعشرين بنجاح، أما بقية الفقرات فتمارس بدرجة متوسطة وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (٣٤، ٢٨، ٢٧، ٣٧، ٣٦، ٢٩)، ويعني ذلك أنها بحاجة لتحقيق وجودها في الممارسات الجامعية.

المجال الرابع: النماذج العقلية:

يلاحظ من الجدول (١٠) وجود فقرتين من فقرات مجال النماذج العقلية، تمارس بدرجة ممارسة كبيرة، هي: الفقرة رقم (٣٨) "يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي" بمتوسط حسابي (٤,٠٤)؛ هذا يؤكد على ضرورة الاهتمام بقناعات الأفراد داخل الجامعة، والفقرة رقم (٣٩) " ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي" بمتوسط حسابي(٣,٥٣)، أما بقية فقرات مجال الرؤية المشتركة فتمارس بدرجة متوسطة وهي الفقرات التي تحمل الأرقام (٤٠، ٤٧، ٤٦، ٤٤، ٤٥، ٤٨، ٤٢، ٤٩، ٤١، ٤٣)، وهذا يعني أن افتراضات وقناعات العاملين في الجامعات الفلسطينية غير منسجمة، وهذا يتسبب في وجود الخلافات، ويواجهون مشكلات عند صناعة القرار، فمن الصعب الإجماع في الرأي، ومن الصعب الوصول لقرار يرضي الجميع، كما يدل على ضعف الثقة بين الموظفين حيث يمنعهم من التكلم صراحة، وكشف ما يجول في خواطرهم، وربما الخوف من الأجواء السلطوية التقليدية المحيطة، التي يحكمها ويسيرها الرأي الواحد.

المجال الخامس: التفكير النظمي:

يلاحظ من الجدول(١١) وجود ثلاث فقرات من مجال التفكير النظمي تمارس بدرجة كبيرة وهي: الفقرة رقم (٥١) " أهتم كثيراً بآليات العمل كاهتمامي بالنتائج" بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، والفقرة رقم (٥٠) " تحقيق النتائج في الجامعة يعود لأكثر من عامل" والفقرة رقم (٥٣) " يعدُّ العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لقضايا معينة" بمتوسط حسابي (٣,٤١)؛ هذا يدل على أن العاملين يلاحظون أن هناك أموراً لا يدركونها بالاعتماد على أسلوب تفكيرهم المعتاد، وأن هناك عوامل اجتماعية واقتصادية قد تؤثر على سير العمل داخل الجامعة، وأنه لا يمكن فصل الجامعة عن بيئتها الخارجية، أما بقية الفقرات فتمارس بدرجة متوسطة، وهي الفقرات التي تحمل الأرقام، (٥٢، ٥٤، ٦٣، ٦١، ٥٦، ٦٢، ٥٥، ٦٠، ٥٧، ٥٨، ٥٩)،

المجال السادس: تقويض المنظمة المتعلمة:

من الجدول رقم (١٢) يلاحظ أن درجة الممارسة الإيجابية متوسطة لفقرات المجال جميعاً، وتتدرج الممارسة الايجابية للفقرات بأن تكون أعلى الفقرة رقم (٦٤) "لست بحاجة لتطوير مهني لأنني أقوم بعملي على ما يرام" بمتوسط حسابي (٣,١٩)؛ وتعني أن الموظفين لا يكتفون بقدر متواضع من المعرفة، ويسعون بشكل دائم للتعلم، وأقلها في الممارسة الإيجابية،

الفقرة رقم (٦٩)" أخطائي ليست سببا في مشاكل الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٣٧)؛ وهي ما تم تفسيرها سابقاً.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للجامعة؟

وجدت فروقٍ دالة إحصائياً، حسب الجدول رقم (١٥) في مجالي تعلم الفريق، والإتقان الشخصي، و وجود فروقٍ دالة على الدرجة الكلية للاستبانة، وهي كالآتي:

- مجال تعلم الفريق: يشير الجدول رقم (١٥) إلى دلالة إحصائية في المقارنة بين جامعتي النجاح الوطنية وجامعة القدس فقد بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٤) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس؛ إذ بلغ متوسط الممارسة لمجال تعلم الفريق في جامعة القدس (٣,٦٢)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة النجاح الوطنية (٣,٣٤)، كما يشير الجدول إلى وجود دلالة إحصائية بين جامعتي القدس وجامعة بوليتكنك فلسطين فقد بلغ مقدار الدلالة أيضاً (٠,٠٤) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس – أيضاً– إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال تعلم الفريق في جامعة القدس (٣,٦٢)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بوليتكنك فلسطين (٣,١٩).
- مجال الإتقان الشخصي: يشير الجدول رقم (١٥) إلى وجود دلالة إحصائية بين جامعتي النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت إذ بلغ مقدار الدلالة الإحصائية (٠,٠٠)، وهذه الدلالة لصالح جامعة النجاح الوطنية إذ بلغ متوسط درجة الممارسة (٤,٠٤)، أما متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت فقد بلغ (٣,٦٣)، كما يشير إلى فروقٍ دالة بين جامعتي بيرزيت وجامعة بيت لحم إذ بلغ مقدار الدلالة الإحصائية (٠,٠١) وهي لصالح جامعة بيت لحم، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيت لحم (٤,٠٤) بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت (٣,٦٣)، ويشير الجدول إلى فروقٍ دالة إحصائياً بين جامعتي بيرزيت وجامعة الخليل، إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٤) وهذه الدلالة لصالح جامعة الخليل، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال الإتقان الشخصي في جامعة الخليل (٣,٩٣) بينما بلغ في جامعة بيرزيت (٣,٦٣)، ويشير أيضاً الجدول إلى وجود فروقٍ دالة بين جامعتي القدس وجامعة بوليتكنك فلسطين، إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٥) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال الإتقان الشخصي في

جامعة القدس (٤,٠٩) بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بوليتكنك فلسطين (٣,٧٧).

- الدرجة الكلية للاستبانة: يشير الجدول رقم (١٥) إلى فروقٍ دالة إحصائياً بين جامعتي بيرزيت وجامعة القدس فقط، إذ بلغ مقدار الدلالة (٠,٠٠) وهذه الدلالة لصالح جامعة القدس، إذ بلغ متوسط درجة الممارسة الكلية للاستبانة في جامعة القدس (٣,٤٣)، بينما بلغ متوسط درجة الممارسة في جامعة بيرزيت (٣,٢٤).

من الملاحظ في تلك النتائج أن جامعة القدس أخذت الفروق الدالة إحصائياً لصالحها عندما قورنت مع الجامعات الأخرى وهي: جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة بيرزيت، فجامعة القدس حديثة العهد موازنة بالجامعات الأخرى، و قد نظراً لأنها جامعة تتطور باستمرار، وتفتح تخصصات جديدة من حين لآخر، وتجري تعديلات على الخطط الدراسية لمختلف التخصصات، ويتم تعيين أعضاء هيئة تدريس جدد باستمرار، فهذا التغير المستمر قد يكون هو السبب في تعزيز تعلم الفريق لأن أعضاء التخصص جميعاً يجدون أنفسهم أمام تحدٍ جديد فيقبلون على التعلم، والإتقان، وعمليات التغيير المستمرة للإداريين وصناع القرار، قد تدفعهم لأن يبذلوا قصارى جهدهم في إثبات أنفسهم، ويبدو أن الإدارة السلطوية وجودها في الجامعة بشكل أقل مما عليه الجامعات الأخرى، وكذلك ارتباط اسمها بالقدس قد يدفعها للمنافسة والتجديد لحماية اسمها، كون الاسم يحمل في ثناياه قضية وطنية، وتشد اهتمام المعنيين بتطوير التعليم العالي أكثر من غيرها من الجامعات، لتكون العنوان الأفضل للتعليم العالي في فلسطين، أما جامعة بيرزيت الأقل مقارنة بغيرها من الجامعات، فيبدو أنها تعيش في جمود، وربما يسيطر عليها الرأي الواحد، والنمط الأقرب للبيروقراطية والتقليدية، والأقل اهتماماً بالتطوير والتجديد المستمر، وسيادة الروتين في بيئتها العملية، مما جعلها الأقل حظاً في تعلم الفريق، والإتقان الشخصي، والدرجة الكلية للاستبانة.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للتخصص؟

أشارت النتائج لعدم وجود فروقاً دالة إحصائياً، فالتخصصات بالفرعين العلمي، والعلوم الإنسانية، يعيشان الواقع ذاته، ويمارسان ضوابط المنظمة المتعلمة بالدرجة نفسها، ويعيشان التجارب ذاتها.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمسمى الوظفي؟

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق دالة إحصائياً في مجالي التفكير النظمي وتقويض المنظمة المتعلمة، ويلاحظ من الجدول (٢٠) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في:

- **مجال التفكير النظمي:** توجد فروق دالة إحصائياً بين الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين بمقدار (٠,٠٢)، ولصالح الأكاديميين التعليميين. إذ بلغ متوسط درجة الممارسة لمجال التفكير النظمي عند الأكاديميين التعليميين (٣,٠٠). بينما بلغ متوسط درجة الممارسة عند الأكاديميين الإداريين (٢,٨٧). وهذا يعني أن الأكاديميين التعليميين يدركون شبكة العلاقات التي تربط الموظفين معاً داخل الجامعات أكثر من الأكاديميين الإداريين، أي أن الأكاديميين الإداريين ينشغلون ما بين العمل الإداري والعمل الأكاديمي لدرجة أنهم يصبحون في عزلة عما يدور حولهم مقارنة بالأكاديميين التعليميين، وهذا يعني أيضاً تواجد البيروقراطية التقليدية ما زال كبيراً إلى حد ما.

- **مجال تقويض المنظمة المتعلمة:** توجد فروق دالة إحصائياً بين الأكاديميين التعليميين، والأكاديميين الإداريين بمقدار (٠,٠١). ولصالح الأكاديميين الإداريين، إذ بلغ متوسط الممارسة الإيجابية للمجال عند الأكاديميين الإداريين (٣,٠٨). بينما بلغ عند الأكاديميين التعليميين (٢,٨١). ربما أن الإداريين يدركون أهمية التعلُّم، ولديهم حرصاً على الفهم لجذور المشكلة أكثر من الأكاديميين التعليميين.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي؟

إذ أشارت النتائج إلى عدم وجود دلالة إحصائية في فروق المتوسطات الحسابية، كما اتضح في الجدول (٢٢)، يبدو أن موظفي الجامعات الفلسطينية يمارسون ضوابط المنظمة المتعلمة بنفس الدرجة بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه، واتفقت النتيجة مع نتائج إيمان أبو خضير (٢٠٠٦).

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لضوابط المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً، كما اتضح من الجدول (٢٤)، وهذا ويعني أن موظفي الجامعات الفلسطينية يمارسون ضوابط المنظمة المتعلمة بالدرجة نفسها بغض النظر عن سنوات الخبرة التي قضيت في العمل، واتفقت النتيجة مع نتائج إيمان أبو خضير (٢٠٠٦).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات، يؤمل منها أن تساهم في تحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة وتضم:ـ

أولاً: توصيات للجامعات الفلسطينية:

١. تطبيق الأنموذج الإداري التربوي في الجامعات الفلسطينية لتحويلها إلى منظمات متعلمة.
٢. أن يقوم صناع القرار في الجامعات الفلسطينية بتهيئة الأجواء لتبني أفكار المنظمة المتعلمة في جامعاتهم.
٣. أن يتم التركيز على الإبداع أكثر من التزام القوانين في الجامعات الفلسطينية.
٤. دعم روح المبادرة في الجامعات، والتأكيد على أن الأخطاء تعد فرصاً للتطور والإبداع، وليست جريمة تستحق العقاب.
٥. تعميق روح الشراكة في النجاحات والفشل على حد سواء في الجامعات الفلسطينية.
٦. فهم البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة والتفاعل معها إيجابياً لإدخال التطور المطلوب للجامعة.
٧. رفع روح المسؤولية لدى العاملين، وزيادة مستوى التفويض ليشعر كل عامل أنه قائدٌ تربويُ في مجال عمله.
٨. تعزيز روح الاعتراف بالخطأ، من منطلق أن الخطأ من طبيعة الناس، ومعرفة مصدر الخطأ يساعد في وضع الحلول المناسبة للمشكلات، ووضع أساليب التطوير المناسبة.

ثانياً: توصيات للباحثين التربويين:

١. تطبيق دراسات في المنظمات المتعلمة على مستوى الجامعات الفلسطينية، تتناول متغيرات أخرى مثل مسميات وظيفية أخرى، وإدخال الطلبة كمتغير مهم في الدراسة.
٢. تطوير برامج تدريبية للتعلم المنظمي.
٣. تطوير مقاييس تربوية في التفكير الاستراتيجي، والتعلم المنظمي.
٤. تطوير برامج تقويمية لتقويم مخرجات، وموظفات الجامعات الفلسطينية.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

القرآن الكريم

أبو خضير، إيمان (٢٠٠٦)، **إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة**. أطروحة دكتورا غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض. على الموقع الإلكتروني: http://www.alriyadh.com/2006/05/29/article158398.html

بكار, براء (٢٠٠٢)، **إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الرشودي، محمد (٢٠٠٧)، **بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

زكريا، فؤاد (١٩٧٤)، **جمهورية أفلاطون**، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

السلطة الوطنية الفلسطينية (١٩٩٨)، **قانون رقم (١١) بشأن التعليم العالي**. فلسطين.

السويدان، طارق (٢٠٠١)، **المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان؟ وكيف تتعلّم المنظمات؟** بيروت: دار ابن حزم.

صبري, بهجت (٢٠٠٤)، المسيرة التعليمية في جامعة النجاح الوطنية خلال فترة إغلاقها القسري ١٩٨٧-١٩٩١، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**, ١٨(١),٢٦-٥٤.

الطويل، هاني (٢٠٠٦)، **أبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها...الإدارة بالايمان**. عمان: الجامعة الأردنية.

الطويل، هاني وعبابنة، صالح (٢٠٠٩)، **المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبابنة، صالح (٢٠٠٧)، **المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات**، أطروحة دكتوراة غير منشورة: الجامعة الأردنية.

عبد الرحمن، نائل (٢٠٠٥)، **تطوير أنموذج للفاعلية في ضوء تقييم فاعلية الجامعات الفلسطينية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة. الجامعة الأردنية, الأردن.

عساف، عبد (٢٠٠٣)، مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيرزيت أثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي, **مجلة جامعة النجاح للأبحاث,** ١٧ (١)،١-٣٠.

عيسان، صالحة وعطاري، عارف والعاني، وجيهة (٢٠٠٧)، **اتجاهات حديثة في التربية،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قباعة, علي (٢٠٠٥)، **تطوير أنموذج لإدارة نظم التعلم عن بعد في التعليم العالي,** أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

الكبيسي، عامر (٢٠٠٥)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،** الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف(٢٠٠٧)، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

مهدي، عباس (٢٠٠٤)، أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية, **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات،** ١٩ (١)، ١٣٣-١٦٧.

نجم, عبّود نجم (٢٠٠٥)، **إدارة المعرفة.. المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨), التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، **الإدارة العامة،** مجلم (٣٧)، عدد (٤)، صفحة (٦٧٥-٧١٢).

قائمة المراجع الأجنبية:

Anderson,Jodi L (2005), Community service as Learning, **New Direction for Higher Education**,(2005), Issue (131), p(37-48).

Buranasin, Busaya (2001), Relationships Between Internet Usage and Learning Organization Characteristics in American and Thai Universities. (Sc.D. University of New Haven) **Dissertation Abstracts International**, No,AAT 3058248

Coppieters, Piet (2005), Turning Schools Into Learning Organization, **European Journal of Teacher Education**; Jun2005,28 (2), 129139.

Cullen, Joy (1999), Socially Constructed Learning: a Commentary on the Concept of the Learning Organization, **Bradford**: (1999), Vol(6), Issue (1); p(45).

Dever, John T (1997), Recociling Educational Leadership and the Learning Organization, **ERIC**, EJ555910.

Drader, Arlette, M.A (1999), Malaspina University-College as Learning Organization (Doctoral dissertation, University of Royal Roads, 1999) **Dissertation Abstracts International**,No, AAT MQ86606.

Duke, Chris (2002), The Morning After the Millennium: building the Long-haul Learning University**, International Journal of Lifelong Education**; Jan2002, Vol. 21 Issue 1, p(24-36).

Duckett,Ian. (2002), Learning Organisations, Investors in People and New Labour's Learning Society, **Journal of Further & Higher Education**; Feb (2002),Vol, 26 Issue 1, p(61-74).

Espejo, Raul and Schumann, Werner, and Schwaninger, Markus and Bilello, Ubaldo (2003), **Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management**,(2003), John Wiley &Sons Ltd; England.

Freed, Jann E (2001**).** Why Become a Learning Organization**? About Campus**5(6),16-21 Jan-Feb 2001. ERIC. No EJ636703.

Freed, Jann E and Klugman. Marie R. (1996). Higher Education Institutions as Learning Organizations: The Quality Principles and Practices in Higher Education**. ASHE Annual Meeting Paper**.

Friedman, Hershey, and Friedman, Linda, and Pollack, Simcha (2005), Transforming a University from a Teaching Organization to Learning Organization. **Review of Business**; (2005), Vol.(26) Issue(3), p(31-35).

Garvin, David and Edmondson, Amy and Gino, Francesca (2008), Is Yours a Learning Organization?. **Harvard Business Review**; Mar(2008), Vol(86) Issue (3), P(109-116).

Gieseck, Joan, and McNeil, Beth (2004), Transitioning to The learning Organization, **Library Trends**; Summer(2004), Vol.53 Issue1, p(54-64).

Kezar, Adrianna (2005), What Campuses need to Know About Organizational Learning and the Learning Organization, **New Direction for Higher Education;** 2005), Issue (131), p(7-22).

Lin,Hsimenyi (2004), A Study of Learning Organization and Faculty Development in Higher Education, (Doctoral dissertation, University of Idaho, (2004) **Dissertation Abstracts International**, No AAT3123857.

Martin, Elaine (1999), Changing Academic Work: Developing University**, ERIC**, PA19106.

Muse, William Van (1999), A Study of Faculty's Perception of Worker Alienation and Degree of Favorability Toward a Learning Organization Theory (Ed.D, Aurbun University) **Dissertation Abstracts International,** No AAT 9939631.

P.N.Rastrogi (1998), **Building a Learning Organization: Continuous Renewal of Company Through Knwoledge and Skills**. Wheeler Publishing.

Robles, Harriett (1998), Community Colleges as Learning Organizations. **ERIC**, ED426743.

Rowley, Jennifer (1997), Academic Leaders: Made or Born. **Industrial & Commercial Training**; (1997), Vol.29 Issue2, p(78-84).

Sallis, Edward, and Jones, Gary (2002**),** Knowledge Management in Education… Enhancing Learning & Education. First published, London**: British Library Cataloguing in Publication Data**.

Saunders.Danny, and Hamilton, Derek (1999), A Twinning Model for Staff Development in Higher Education, **Innovation in Educaion and Training International**, May(1999), Vol (36), Issue (2), p(118-127)

Senge, Peter (2006), **The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization**. Britain: Random House.

Senge, Peter and Kleiner, Art and Roberts, Charlotte and Ross, Richard and Roth, George and Smith. Bryan (2005),**The Dance of Change; The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**. Britain: Nicholas Brealey.

Silins, Halia, and Mulford, Bill (2004), Schools as learning organizations-Effects on Teacher Leadership and Student Outcomes. **School Effectiveness & School Improvement**; Sep-Dec(2004), Vol. (15) Issue 3/4, p(443-466).

Smith, Becky Hampton (2003), The University as a Learning Organization Developing a Conceptual Model (Doctoral Dissertation, University of Montana,2003)**Dissertation Abstracts International**, No, AAT 310667.

Staskeviciute, Inga and Neverauskas, Bronius, and Ciutiene, Ruta (2006), Applying the Principles of Organisational Intelligence in University

Strategies, Engineering Economics; (2006), vol(48), Issue(3), p(63-72).

Steyn,GM (2004), Harnessing The Power of Knowledge in Higher Education. **Education**; Summer(2004), Vol.124 Issue 4, p(615-631).

Wu, Shyi- Huey (2006), Improvement of School Performance: Implementing Total Quality Management and Learning Organization in Selected Technological Universities, Technological Colleges, and Colleges for Professional Training in Taiwan, (EdD, Spalding University) **Dissertation Abstracts International**, No, AAT 3205308.

ملحق رقم (١)

النسخة الأولية للاستبانة

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المطلوب
	أولاً: بعد التفكير النظمي			
١	أرى أن النتائج التي تحققها الجامعة نتيجة لشبكة من العوامل.			
٢	اهتم كثيراً بالعمليات والآليات في العمل ولا أكتفي برؤية النتائج فقط.			
٣	يتم تشجيع العاملين في الجامعة على اتخاذ القرارات الجريئة في العمل.			
٤	اهتم بالتفاصيل الدقيقة والعلاقات التي تربط بينها.			
٥	الكل يمتلك مهارات حل المشكلات في الجامعة.			
٦	يعد العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لظروف معينة.			
٧	أرى أن دوري في تحقيق النتائج على مستوى الجامعة مساوٍ لدور أي موظف مهما كانت وظيفته.			
٨	الكل ينظر للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.			
٩	الجو السائد في الجامعة يشجع على توليد الأفكار والإبداع.			
١٠	يتم تبصر البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة.			
١١	يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.			
١٢	كلُ يرى نفسه قائداً تربوياً في الجامعة.			
١٣	يسود اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.			
١٤	يتم تعزيزي عند تقديمي إبداع أو حل مبتكر لمشكلة ما في الجامعة.			
١٥	الكل يتقن مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.			
١٦	تعالج المشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.			
	ثانياً: بعد النماذج العقلية			
١	يعد سلوكي في عملي ترجمة لما اعتقده بخصوص عملي.			
٢	أعزو المشاكل التي أواجهها في عملي لاختلاف معتقداتي بخصوص العمل عن المعتقدات السائدة في الجامعة بخصوص العمل			
٣	ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي.			

٤	يسود في الجامعة جو الانفتاح وحرية التعبير عن الرأي.			
٥	أشارك في صناعة القرار في الجامعة.			
٦	تهتم الجامعة بتقريب وجهات النظر بين الموظفين.			
٧	أرى في الجامعة أن الأقوال تصدق الأفعال.			
٨	يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.			
٩	الافتراض السائد في الجامعة هو أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كل في مجال عمله وتخصصه.			
١٠	تجد الزملاء في أوقات الفراغ يتناقشون حول مضمون العمل الذي يقومون به.			
١١	الكل ينجز أعماله بهمة وحماس.			
١٢	يتوافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.			
١٣	تُحترم وجهات النظر المتعددة في الجامعة.			
١٤	ينظر إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.			
١٥	يمكن طرح القضايا الحساسة للنقاش.			
١٦	تفسّر الأحداث بطرق متقاربة في الجامعة.			
	ثالثاً:بعد الإتقان الشخصي			
١	استطيع تحقيق النتائج التي أصبو إليها في عملي.			
٢	لدي إحساس عالي بأهداف عملي في الجامعة لأنها تتفق مع أهدافي الشخصية.			
٣	أرى واقع الجامعة بشكل واضح تماماً.			
٤	استطيع العمل بشكل متميز مع كل التغيرات الجديدة.			
٥	أتعلم باستمرار كل ما هو جديد ومفيد في مجال عملي.			
٦	أدرك بدقة متناهية مدى تطور كفاءتي ونموي المهني.			
٧	لدي ثقة عالية بنفسي.			
٨	لدي شعور عالٍ بالمسؤولية ينعكس ايجابياً على أدائي.			
٩	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي لأني أحصل على النتائج التي أريد.			
١٠	اهتم بالنتائج أكثر من الوسائل.			
١١	استطيع الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات في عملي.			
١٢	أطبق كل مهارة جديدة أتعلمها في العمل.			
١٣	جميع الموظفين متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.			
١٤	دائما أقارن بين النتائج التي أحققها وبين النتائج المفترض تحقيقها.			
١٥	الكل في الجامعة يبحث عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائه.			
١٦	الكل في الجامعة يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.			
	رابعاً:بعد تعلم الفريق			
١	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.			
٢	كل من في الجامعة يحصل على المعلومات الجديدة عن طريق الاجتماعات أو المؤتمرات أو غيرها.			

٣	يتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاح لكل أفراد الجامعة استخدامها.				
٤	يسود جو عالٍ من الثقة والتعاون داخل الجامعة.				
٥	تؤخذ آراء كل الأفراد بعين الاعتبار في صناعة القرارات.				
٦	تدعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي.				
٧	يسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.				
٨	توفر الجامعة الفرص الكافية لموظفيها لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم بما يناسب التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.				
٩	امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة.				
١٠	الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم وتطوير الآخرين.				
١١	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.				
١٢	يهتم الزملاء بتعليم وتدريب العضو الجديد بينهم.				
١٣	توجد علاقات تشاركيه منتجة في الجامعة.				
	خامساً: بعد الرؤية المشتركة				
١	يدرك جميع العاملين الرؤية الخاصة بالجامعة.				
٢	تصوراتي بخصوص عملي تتفق مع تصورات زملائي الآخرين.				
٣	أشعر بأن هناك مشروعاً موحداً نسعى لتحقيقه في الجامعة.				
٤	لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً.				
٥	أشعر بأن جامعتي جزءاً مني.				
٦	اعتقد بأني قادر على المشاركة في ابتكار مستقبل أفضل للجامعة.				
٧	تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل.				
٨	تتم صناعة القرارات بشكل جماعي.				
٩	تتم مراجعة رؤية الجامعة باستمرار.				
١٠	تعد النجاحات في الجامعة نجاحات لجميع العاملين.				
١١	يشعر جميع العاملين بالجامعة بأن أي إخفاق هو إخفاق لهم جمياً.				
١٢	يشترك جميع العاملين في ممارسة السلطة والمسؤولية.				
١٣	أساهم في وضع الخطط التطويرية للجامعة.				
	سادساً: بعد تقويض المنظمة المتعلمة				
١	لست بحاجة لحضور مؤتمرات علمية أو المشاركة بورشات عمل لأني أقوم بعملي على ما يرام.				
٢	معرفتي محدودة بمستوى أداء الجامعة بشكل عام ومستوى مخرجاتها.				
٣	المهم في جامعتنا إتباع القوانين والأنظمة أكثر من				

	التصور والإبداع.			
٤	نحن نشكك في اقتراحات الطلبة والمؤسسات التي تتعامل مع الجامعة.			
٥	جامعتنا نادرا ما تقلد الأفكار المتعلقة بالممارسات الأفضل من الجامعات الأخرى.			
٦	توضع الحلول للمشاكل في جامعتنا بالاعتماد على الأحداث الظاهرة.			
٧	نادراً ما تكون أخطائي سبباً لبعض المشاكل التي تواجهها الجامعة.			
٨	أهتم عادة بالمشاكل الطارئة وأسبابها.			
٩	اهتمامي قليلاً بالتغيرات البطيئة والبسيطة في الجامعة.			
١٠	اعتمد على خبراتي الذاتية فقط في اتخاذ القرار.			
١١	عند تعرض زملاء العمل لمشكلة قوية تجدهم سرعان ما يتفرقون ويتبادلون الاتهامات.			
١٢	يسود التركيز على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة والفعالية.			
١٣	تسود عادة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث أخطاء.			

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة ومراكز أعمالهم

الرقم	اسم المحكم	مركز عمله
١	أ.د هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
٢	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٣	أ.د.سلامة طناش	الجامعة الأردنية
٤	د.حسين المومني	الجامعة الأردنية
٥	د.ملوح خريشا	جامعة مؤتة
٦	أ.د. محمد خوالدة	جامعة اليرموك
٧	د.محمد الزبون	الجامعة الأردنية
٨	د.محمد الزيود	الجامعة الأردنية
٩	أ.د. ابراهيم ناصر	الجامعة الأردنية
١٠	د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس
١١	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
١٢	أ.د أحمد فهيم جبر	جامعة القدس
١٣	د. زياد قباجة	جامعة القدس
١٤	د. محسن عدس	جامعة القدس

ملحق رقم (٣)

النسخة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأخ/ة الإداري, الأكاديمي الإداري, الأكاديمي التعليمي المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: **تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلِّمة**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية.

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، مؤكدة لكم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة:

انتصار طالب جبر العواودة

أولاً: معلومات عامة:

اسم الجامعة التي تعمل بها: ....

أرجو وضع العلامة (×) في المربع المناسب فيما يلي:

- الكلية التي تعمل بها: ☐ كلية علمية ☐ كلية علوم إنسانية
- المسمى الوظيفي: ☐ أكاديمي تعليمي ☐ أكاديمي إداري ☐ إداري.
- المؤهل العلمي: ☐ ماجستير أو أقل ☐ دكتوراة
- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية : ☐ أقل من (٦) سنوات ☐ (٦-١٢) سنة ☐ أعلى من (١٢) سنة

ثانياً: فيما يأتي مجموعة من الممارسات العملية ذات الصلة بالمنظمة المتعلمة، أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات الآتية ومن ثم وضع العلامة (×) في الخانة الملائمة حسب وجهة نظرك لدرجة ممارستها في جامعتك خلال العام الدراسي الحالي.

الرقم	الفقرة / درجة الممارسة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يسود في الجامعة روح الفريق الواحد.					
٢	العاملون في الجامعة يحصلون على المعلومات الجديدة بطرق متعددة.					
٣	تتوفر في الجامعة قاعدة بيانات متاحة لكل أفراد الجامعة.					
٤	تنتشر روح الثقة بين الموظفين.					
٥	تدعم الجامعة التطور على الصعيد الفردي والجماعي معاً.					
٦	تسود في الجامعة طبيعة المشاركة في المعرفة والخبرات.					
٧	توفر الجامعة الفرص الكافية لموظفيها لتعزيز معرفتهم ومهاراتهم بما يناسب التغيرات السريعة التي تحيط بالجامعة.					
٨	امتلاكي للمعرفة المتخصصة يجلب لي الاحترام في الجامعة.					
٩	الجامعة تدعم كل من يساهم في تعليم الآخرين وتطويرهم.					
١٠	يقدم الزملاء الدعم المناسب إذا حدث خلل في أداء أحدهم.					
١١	يهتم الزملاء بتعليم العضو الجديد بينهم وتدريبه.					
١٢	استطيع تحقيق النتائج التي أصبو إليها في عملي.					
١٣	لدي إحساس عالٍ بأهداف عملي في الجامعة لأنها تتفق مع أهدافي الشخصية.					
١٤	أدرك واقع الجامعة بشكل واضح تماماً.					
١٥	استطيع العمل بشكل متميز مع التغيرات الجديدة.					
١٦	أتعلم باستمرار الجديد المفيد في مجال عملي.					
١٧	أدرك بدقة متناهية مدى تطور كفاءتي ونموي المهني.					
١٨	لدي ثقة عالية بنفسي.					
١٩	مقدرتي في حمل المسؤولية تنعكس ايجابياً على أدائي.					
٢٠	تحقيق النتائج التي أريدها يمنحني السعادة.					
٢١	استطيع الوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات في عملي.					
٢٢	المهارة الجديدة التي أتعلمها أطبقها في العمل.					

٢٣	الموظفون جميعاً متحمسون لتحقيق النتائج التي تصبو إليها الجامعة.					
٢٤	أقارن بين النتائج التي أحققها وبين النتائج المفترض تحقيقها.					
٢٥	يبحث العاملون في الجامعة عن المعرفة الجديدة لتطوير أدائهم.					
٢٦	يستخدم العاملون في الجامعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية.					
٢٧	يدرك العاملون جميعاً الرؤية الخاصة في الجامعة.					
٢٨	تتفق قناعاتي بخصوص عملي مع قناعات زملائي الآخرين.					
٢٩	يسعى الموظفون لتحقيق مشروع موحدٍ في الجامعة.					
٣٠	لدي التزام برؤية الجامعة لأنها تعكس رؤيتي شخصياً.					
٣١	أعدُّ جامعتي جزءاً مني.					
٣٢	استطيع المساهمة في صناعة مستقبل أفضل للجامعة.					
٣٣	تهتم رؤية الجامعة بتلبية حاجات سوق العمل.					
٣٤	تتم مراجعة رؤية الجامعة باستمرار.					
٣٥	تعد النجاحات في الجامعة نجاحات للموظفين جميعاً.					
٣٦	يشترك العاملون جميعاً في تطوير رؤية الجامعة.					
٣٧	أساهم في وضع الخطط التطويرية للجامعة.					
٣٨	يعد سلوكي في عملي ترجمة لقناعاتي.					
٣٩	ثقافة البيئة الجامعية من حولي تدعم حب الاستطلاع لدي.					
٤٠	يسود في الجامعة جو الانفتاح وحرية التعبير عن الرأي.					
٤١	أشارك في صناعة القرار في الجامعة.					
٤٢	الأفعال تصدق الأقوال في الجامعة.					
٤٣	يسود في الجامعة شبه إجماع في الرأي.					
٤٤	الافتراض السائد في الجامعة هو أن الغالبية العظمى من الموظفين خبراء كل في مجال عمله وتخصصه.					
٤٥	ينجز العاملون أعمالهم بهمة وحماسة.					
٤٦	يتوافر حوار مهني متبادل بين الزملاء.					
٤٧	تُحترم تعددية وجهات النظر في الجامعة.					
٤٨	ينظر العاملون إلى الأخطاء كفرص إيجابية للتطوير.					
٤٩	تفسّر الأحداث بطرق متقاربة في الجامعة.					

٥٠	تحقيق النتائج في الجامعة يعود لأكثر من عامل.					
٥١	اهتم كثيراً بآليات العمل كاهتمامي بالنتائج.					
٥٢	يمتلك العاملون مهارات حل المشكلات في الجامعة.					
٥٣	يعد العاملون المشكلات الجامعية أعراضاً لقضايا معينة.					
٥٤	دوري في تحقيق النتائج على مستوى الجامعة مساوٍ لدور أي موظف مهما كانت وظيفته.					
٥٥	ينظر العاملون للجامعة على أنها أكبر من مجموع أفرادها، ومكوناتها.					
٥٦	الجو السائد في الجامعة يشجع على توليد الأفكار والإبداع.					
٥٧	يتم تبصر البيئة الخارجية لإدخال الجديد إلى الجامعة.					
٥٨	يعد العاملون الجامعة جزءاً من نظام أكبر هو المجتمع.					
٥٩	العاملون قادة تربويون كل في مجال عمله.					
٦٠	يسود اعتقاد في الجامعة أن التغيرات المفاجئة التي تمر بها تعد فرصاً للتطور.					
٦١	يتم تعزيزي عند تقديمي إبداع أو حل مبتكر لمشكلة ما في الجامعة.					
٦٢	يتقن العاملون مهارات جمع البيانات والمعلومات في الجامعة.					
٦٣	يتم التصدي للمشكلات المستقبلية في الجامعة قبل حدوثها.					
٦٤	لست بحاجة لتطوير مهني لأنني أقوم بعملي على ما يرام.					
٦٥	معرفتي محدودة بمستوى أداء الجامعة.					
٦٦	المهم في جامعتنا الالتزام بالقوانين قبل الإبداع.					
٦٧	جامعتنا ترفض تقليد الأفكار المتعلقة بالممارسات الأفضل من الجامعات الأخرى.					
٦٨	توضع الحلول للمشاكل في جامعتنا بالاعتماد على الأحداث الظاهرة دون غيرها.					
٦٩	أخطائي ليست سبباً في مشاكل الجامعة.					
٧٠	يقتصر اهتمامي بمعالجة المشاكل الطارئة.					
٧١	أعتمد على خبراتي الذاتية فقط في اتخاذ القرار.					
٧٢	عند تعرض زملاء العمل لمشكلة قوية تجدهم سرعان ما يتفرقون.					
٧٣	يقتصر التركيز على العمل الفردي كوسيلة لزيادة الكفاءة في الجامعة.					
٧٤	تسود عادة إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث أخطاء.					

ملحق رقم (٤)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة الموجه من الجامعة الأردنية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
والاجتماعية وخدمة المجتمع

Vice-President for Humanities & Social
Faculties and Community Service

الرقم: ٤/٨/ ١٦٥٩
التاريخ ٢٩/٤/١٤٢٩هـ
الموافق ٦/٤/٢٠٠٨م

معالي وزير التعليم العالي

السلطة الوطنية الفلسطينية

تحية طيبة وبعد،،

فأرجو إعلامكم أن الطالبة انتصار طالب جبر العواودة من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة " تطوير أنموذج إداري تربوي لتحويل الجامعات الفلسطينية إلى منظمات متعلمة ". وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية التالية:-

- جامعة القدس
- جامعة الخليل
- جامعة البولتكنيك
- جامعة بيت لحم
- جامعة بير زيت
- جامعة النجاح الوطنية

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور عاطف بن طريف.

شاكرين لكم اهتمامكم بالجامعة الأردنية، وتعاونكم معها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية
والاجتماعية وخدمة المجتمع

الدكتور محمد عيد ديراني

هـ ح

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦ – ٩٦٢) فرعي ٢١١٢ فاكس ٥٣٥٥٥١١ (٦ – ٩٦٢) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext: 2112 Fax: (962-6) 5355511 Amman 11942 Jordan
E-mail:admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ملحق رقم (٥)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة الموجه من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للجامعات الفلسطينية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلطـــة الوطنيـــة الفلسطينيـــة
وزارة التربيـــة والتعليـــم العالـــي
مكتب الوكيل المساعد
لشؤون التعليم العالي

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Assistant Deputy Minister's Office
For Higher Education

الرقم: و ت ع/

التاريخ: 8 / 5 /2008م

حضرة السادة نواب الرئيس للشؤون الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية المحترمين

- جامعة القدس
- جامعة الخليل
- جامعة البولتكنيك فلسطين
- جامعة بيت لحم
- جامعة بيرزيت
- جامعة النجاح الوطنية

<u>الموضوع: دراسة الطالبة انتصار العواودة</u>

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بإجراء دراسة تتعلق بتطوير نمـــوذج إداري تربـــوي لتحويـــل الجامعات إلى منظمات متعلمة، وهي جزء من أطروحة دكتوراه في الجامعة الأردنية.

أرجو الإيعاز لذوي الشأن لتسهيل مهمتها.

لكم الشكر على تعاونكم،،

د. فاهوم الشلبي

الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي

ص.ب : رام الله (1932) P.O.Box : Ramallah (1932)، التعليم العالي Higher Education، فاكس (2954518 2 0972+)Fax، هاتف (2982600/604 2 0972+) Tel

deputy@mohe.gov.ps, www.mohe.gov.ps

DEVELOPING AN EDUCATIONAL ADMINISTRATIVE MODLE TO TRANSFORM PALESTINIAN UNIVERSITIES INTO LEARNING ORGANIZATIONS

Prepared By:

Intissar.T.J.Awawdeh

SupervisorP

Dr. Attif Bin Tareef

Abstract

The purpose of the study was to develop an educational administrative model to transform Palestinian universities into learning organizations, depending on educational literature and the answers of the following questions:

1. How the developed model that transforms Palestinian universities into learning organizations looks like?
2. Can universities use this model to be learning organizations?
3. To what extent did Palestinian universities practice the disciplines of the learning organization?
4. Were there statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among means of subjects on degree to which Palestinian personnel practice the disciplines set for a learning organization attributed to the university?
5. Were there statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among means of subjects on degree to which Palestinian personnel practice the disciplines set for a learning organization attributed to major of study?

6. Were there statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among means of subjects on degree to which Palestinian personnel practice the disciplines set for a learning organization attributed to job?
7. Were there statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among means of subjects on degree to which Palestinian personnel practice the disciplines set for a learning organization attributed to qualification?
8. Were there statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among means of subjects on degree to which Palestinian personnel practice the disciplines set for a learning organization attributed to experience?

Population consists of academic teaching, academic administrative and administrative in Palestinian traditional universities thire sum was (1924) by the end of teaching year (2007/2008), a stratum sample was randomly selected which consisted of (347). To achieve study goal, the researcher developed a questionnaire in its final form (74) items with adequate validity and reliability. Data gathered were analyzed with means, standard deviation, (t-test), one way analysis of variance (ANOVA), and Tukey test.

Findings revealed that:

1. The model has been developed to transform Palestinian universities into learning organizations.
2. The model's workability has been tested, so, it is suitable to transform Palestinian universities into learning organizations.
3. Palestinian universities personnel practiced the learning organization disciplines moderately for the over all instrument and the two disciplines; (mental models and systems thinking), and the learning disability was

practiced moderately. But the three disciplines; personal mastery, shared vision and team learning were practiced in high level.

4. There were statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) among degrees to which Palestinian universities personnel practiced disciplines of learning organization pertaining variable of university according to Al-Quds university when comprised to Birzit university.
5. There were no statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among degrees to which Palestinian universities personnel practiced the learning organizations disciplines according to major of study.
6. There were statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) among degrees to which Palestinian universities personnel practiced disciplines of learning organization pertaining variable of job to academic teaching in system thinking and according to academic administrative in learning disability.
7. There were no statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among degrees to which Palestinian universities personnel practiced the learning organizations disciplines according to qualification.
8. There were no statistical significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) among degrees to which Palestinian universities personnel practiced the learning organizations disciplines according to experience.

The researcher recommended to implement the model which developed in Palestinian universities to be learning organizations, in addition, the study called for further studies on learning organization and relationship with some university variables.